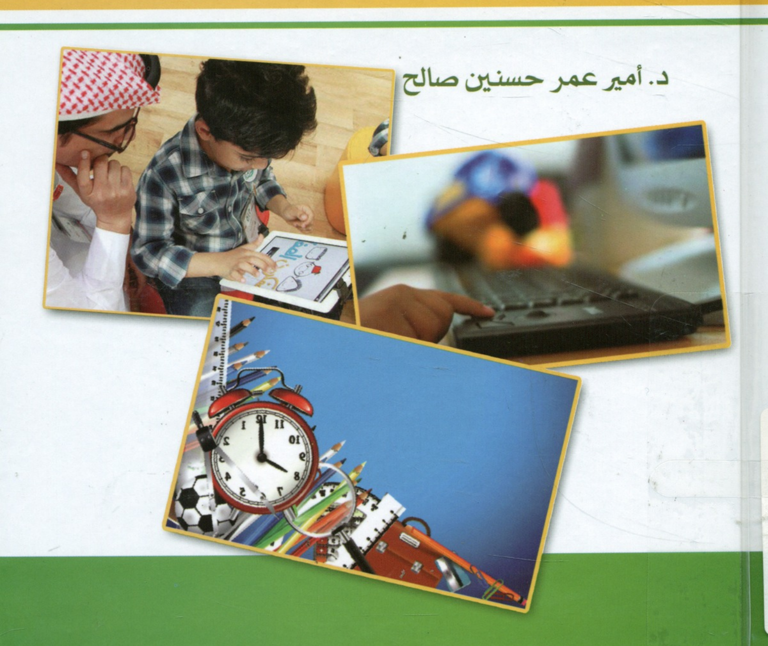
جودة

الخدمات التعليمية
بين
النظرية والتطبيق

د. أمير عمر حسنين صالح





جــودة الخدمات التعليـمـيـة

بين

النظرية والتطبيـق

تأليف

د. أمير عمر حسنين صالح

نبلاء ناشرون وموزعون
الأردن - عمان

دار أسامة للنشر والتوزيع
الأردن - عمان

الناشر

دار أسامة للنشر و التوزيع

الأردن – عمان

- هاتف: 5658252 – 5658253
- فاكس: 5658254
- العنوان: العبدلي- مقابل البنك العربي

ص. ب: 141781

Email: darosama@orange.jo

www.darosama.net

نبلاء ناشرون وموزعون

الأردن – عمان- العبدلي

الطبعة الأولى

2014م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2013 /6 /1797)

658.562 صالح، أمير عمر

جودة الخدمات التعليمية بين النظيرة والتطبيق/ أمير عمر صالح.- عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013.

( ) ص .

ر.أ : (1797/ 6/ 2013)

الواصفات: /علامات الجودة//الاختبار//الإدارة/

ISPN: 978-9957-22-558-2

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

التوبة آية (105)

الإهـــــداء

إلى أبي المربي الفاضل .... عمر حسنين صالح

امي الغالية .... الأستاذة/ ثريا عبد الجليل علي

زوجتى الفاضلة

نور عيونى

ضياء الدين

حسام الدين

علاء الدين

ربى يحفظهم جميعا "

الفهرس

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الفصل السادس

الفصل السابع

فهرس الأشكال

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمه للعالمين سيدنا محمد على اله وصحبه وسلم. تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة بالفكر الإدارى والتى جاءت نتيجة للتطور والتقدم والذى يستهدف البشرية.

والجودة تعنى أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة مما يعنى الأخطاء الصفرية والتكاليف الصفرية والارباح العالية . وتعتبر العملية التعليمية عملية أساسية في الحياة وكل فرد يتعلم ويكتسب خلال تعلمه أساليب السلوك الذي يعيش به، وتظهر نتائج التعليم فى الوان الانشطة التي يقوم بها الانسان وفيما ينجزه من أعمال.

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نقدم للطالب المتخصص والقارئ العربي مفهوماً مخدوماً في مجال الجودة التربوية.

وبناءً على ذلك، جاء هذا الكتاب في فصول سبعة.

تناولنا في الفصل الأول من هذا الكتاب، الجانب المفاهيمي لإدارة الجودة من مرحلة الفحص إلى المراقبة إلى مرحلة الضمان، وقدمنا بشكل مفصل رواد إدارة الجودة العالميين.

أما الفصل الثاني، فقد أفردناه لأهمية إدارة الجودة وأهدافها وعناصر وأساليب تطبيق إدارة الجودة، ومراحل التطبيق ومعوقات هذا التطبيق وكذلك التنظيم.

وفي الفصل الثالث: أشرنا إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة من صياغة سياسة إلى بناء هيكل تنظيمي إلى إشراك كلي ونشر معلومات وإدارة عمليات وتنظيم وتخطيط.

أما الفصل الرابع: فقد أخضعنا الجودة للمنظور الإسلامي، وبينا في هذا الفصل جوانب إسلامية واضحة في إدارة الجودة، كالجودة في التجارة، وموقف

الإسلام من حاجة الفرد والطابع الإنساني، وقارنا بين الجودة الشاملة والجودة في الإسلام.

وفي الفصل الخامس: أشرنا إلى شهادات وجوائز إدارة الجودة الشاملة، كشهادة الأيزو، وجوائز ديمنج ومالكولم، وشينجو، وجائزة الملك عبد الله الثاني.

أما الفصل السادس: فتحدثنا عن الإدارة التعلمية من حيث المفهوم والأبعاد، وقفنا عند مفهوم التعليم لدى عدد من العلماء والباحثين، وكذلك مفهوم المعلم والمناهج المدرسية.

وفي الفصل السابع والأخير، فقدمنا مجموعة من التطبيقات لإدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتعليم.

نسأل الله التوفيق،،،

المؤلف

الفصل الاول

الإطار المفاهيمى لإدارة الجودة

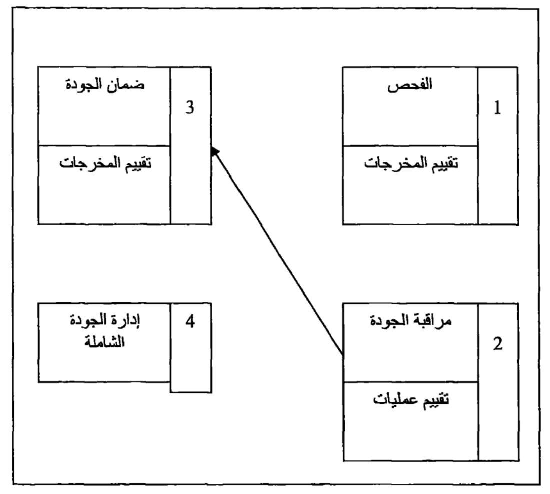
1-1 مقدمة:

يمكن إرجاع اصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة .و ذلك في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (بناء الأهرام) والحضارة الصينية (بناء سور الصين العظيم) والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور). ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة ولا سيما منذ بدايات القرن العشرين حتى نهايته حيث أرتبط أرتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية. ويمكن تلخيص مجمل حركة الجودة في القرن العشرين بمراحل أربع متداخلة التأثير وهي كالتالي :

1. مرحلة الفحص.
2. مراقبة الجودة.
3. ضمان الجودة.
4. إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح الشكل أدناه تطور هذه المراحل:

شكل رقم (1) التطور التاريخي لمفهوم الجودة



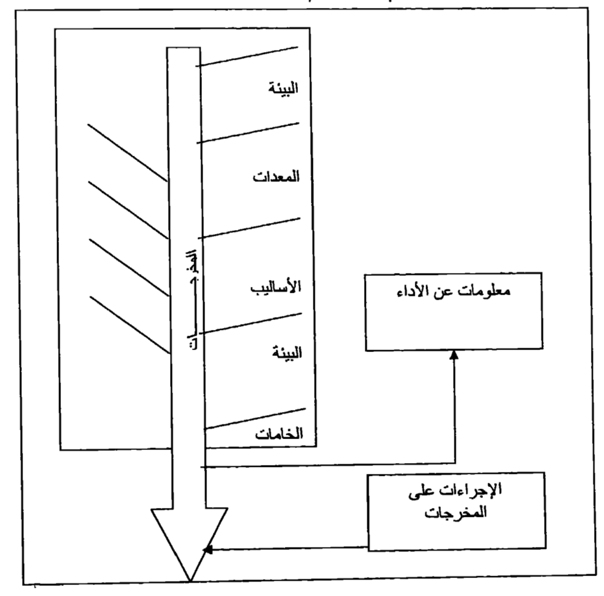
1-1-1 مرحلة الفحص أو المطابقة:

ويطلق عليها أحياناً مرحلة التفتيش . وهي تمثل بدايات حركة الجودة وظهرت إرهاصاتها في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى . وازدادت الحاجة إليها بعد ظهور نظرية " تايلور " في الإدارة العلمية. ووفقاً لهذا التصور فإن المواصفات يفترض أنها صحيحة وستلبي حاجات المستهلكين وهذا إفتراض غير صادق حيث أن المستهلك أو العميل لم يكن له رأي في مطابقة المنتج والخدمة لاحتياجاته. وبشكل عام فإن عملية الفحص تنصب أساساً على مراقبة

مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلا ولذا فإنه كثيراً ما كانوا يشبهون عملية " الفحص " بعملية (إطفاء الحريق) على إعتبار أنها لا تحاول منع اشتعال الحريق ولكنها تأتي لتطفئ النار التي أشعلت فعلاً ومعنى ذلك أن عملية الفحص لإغراض الجودة كانت مجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة المعنية المطابقة للمواصفات هي التي تنقل الى خارج المنظمة في طريقها الى المستفيدين . و من ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة . والتي لا تلبي رغبات العملاء. والشكل أدناه يصور مضمون ومحتوى ومعالم نظام الجودة المبنى على أساس الفحص.

شكل رقم (2)

نظام الجودة القائم على الفحص أو المطابقة



وقد أمتد هذا الفكر التفتيشي الى مجال الخدمات ولا سيما قطاع التعليم فكل مؤسسة تعليمية تتضمن جهاز إشرافي (يسمى تفتيش) في هيكلها يقوم بالتحقيق , وفحص سير العمليات التربوية , والتعليمية وتقييمها في ضوء الأهداف التربوية المرسومة وتعتمد هذه المهمة على مايسمى بالمفتش الذي يستخدم سلطته في تصيد أخطاء المعلمين وتوجيه النقد لهم مع كونه لا يقدم لهم أي نوع من التوجيه أو الإرشاد للمعلمين.

2-1-1 مرحلة مراقبة الجودة :

وقد ظهرت إرهاصات هذه المرحلة في إوائل القرن العشرين عندما تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وخاصة أساليب الخرائط , واعمدة جانت , وكذلك محاولة (راذر فورد) لوضع قسم مستقل للرقابة على جودة المنتجات بأستخدام الأساليب الإحصائية. كما يعتبر(والتر شيوارت) الإحصائي الأمريكي من أوائل من أهتموا بتطوير ادوات واساليب لقياس الاداء والإنتاجية بطريقة إحصائية بغية التعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الأداء المقبولة وقد قادت أبحاثه الى ابتكار دورته المعروفة (بدورة شيوارت ذات المراحل الثلاث) المكونة من المواصفة و الإنتاجية و المراقبة والتي تهدف إلى جودة المنتج وكان التركيز على المراقبة في هذه الدورة يعتمد على كونها عملية تتسم بالاستمرارية.

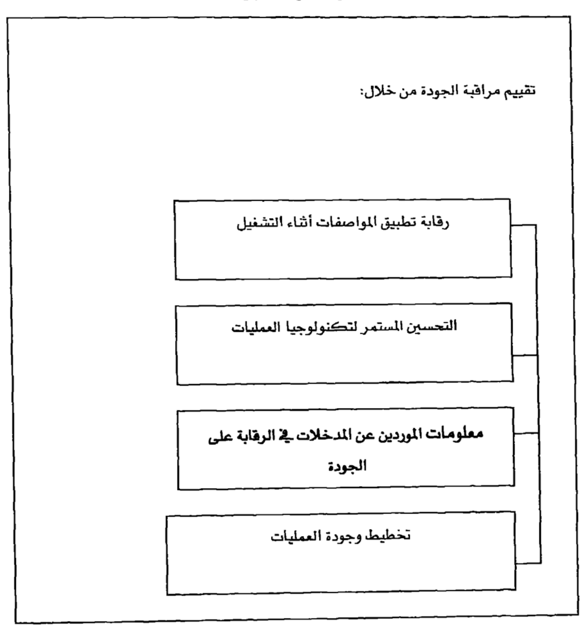
فالأصل في مراقبة وتعديل المواصفات ليست وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات التي لا تنطبق عليها المعايير كما هو الحال في مدخل الفحص والتفتيش. أما مراقبة (ضبط الجودة) فهي مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأهمها :

- منع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات أعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وكذلك تخطيط وتصميم المنتج.

- إستخدام معلومات التوريد والموردين لإحكام المراقبة على مستوى جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة

شكل رقم (3)

مرحلة مراقبة الجودة

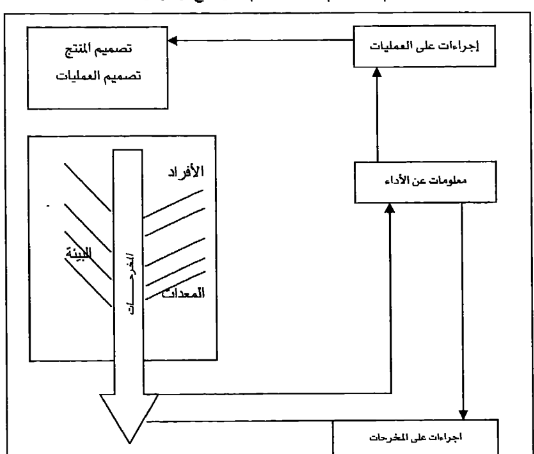


المصدر: بتصرف من ضياء الدين زاهر. إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)

3-1-1 مرحلة ضمان (أو تأكيد) الجودة:

هـي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة تلك والتي ركزت فقط على منع الأخطاء من خلال التعامل مع المخرجات . فقد أهتمت أساساً بمنع حدوث الأخطاء وقبل وقوعها وذلك بالأهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات . وتوجيه الجهود الإدارية نحو الوقاية من وقوع المشكلات من مصادرها وهذا الأهتمام قاد الى المدخل الجديد (التحسين المستمر) الذي يعرف بأسم توكيد الجودة وتعد فكرة الرقابة الشاملة على الجودة تلك التي قدمها فيجنبوم في عام 1956 م هي أساس فكرة توكيد الجودة . . ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ويزيد الإنتاجية بالتأكيد على تصميم العمليات ومراقبتها . والتركيز من آسفل مجرى العمليات إلى أعلاها . وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4) نظام الجودة القائم على المنع أو الوقاية (تأكيد)



Ford Moter Company, Three day SPC Notes, ford, Brent wood.1985.

إذن . فإن مفهوم تأكيد الجودة يعني :

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة ومشاركتها في تخطيط ومراقبة الجودة.
- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها . وليس بعد وقوعها.
- الإهتمام والتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الدور الذي يجب أن تلعبه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة. وعلى الرغم من أن الأهتمام الرئيسي في مرحلة تأكيد الجودة انصب على المنع والوقاية . إلا أن ذلك لم يمنع تعدد الأساليب المتخصصة بحيث لم يقتصر الأمر على الأعتماد على الأساليب الإحصائية بل ظهرت أساليب ومفاهيم أساسية طورت من مفهوم الجودة. وعموماً فقد أثرت الرقابة على التعليم بهذه التطورات الإدارية حيث اتجهت إلى مفهوم جديد يقوم على التركيز على العمليات التعليمية بدلاً من النواتج التعليمية (المخرجات التعليمية). كما أتجه مراقبو الجودة إلى مساعدة المعلمين في تطوير عملية التعليم من خلال برامج تعليمية ومناخ مدرسي قائم على الصداقة والمساعدة.

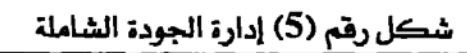
4-1-1 مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن) :

شهدت هذه الفترة صراعاً تنافسياً تبين فيه أن مدخل (ضمان الجودة) لم يعد قادراً في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة بما يضمن الجودة المتميزة الواضحة في كافة العمليات للمنتجات والخدمات المؤداة. كما زاد الإهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المنظمة وتحقيقها . وأصبح من الضروري البحث عن سبل لتخطيط استراتيجي يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء. كما اصبح من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة يكون أساسها التحسين المستمر في أداء المنظمة . وتحليل المشكلات وحلها في عصر المنافسة الحادة فحاولت العديد من المؤسسات والمنظمات العاملة في السوق تحسين أوضاعها

التنافسية وفق ما أطلق عليه (إدارة الجودة الشاملة) كمدخل إداري حديث أدى الى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح (أداة للإدارة) بدلاً من كونها (أداة للرقابة). وفي أعوام 1983 . 1985م طورت(شركة تويوتا) برامج لتحسين الأعمال المكتبية وزيادة تلقائية الأنشطة الإدارية. و منذ ذلك الحين والشركة تعمل على أساس تحسين الجودة بشكل عام وفي عام 1983 أيضاً ساعدت الموارد على تشجيع الحملة التي أستهدفت إعلان منظمة (Nippon , Denso) على أنها منتجات عالمية. وأن لديها أفضل نظام للمنظمة على مستوى العالم.

وبالتالي فقد أمتد مفهوم الجودة ليشمل النظام التعليمي . ويصبح نظاماً متكاملاً يتناول جميع عناصر العملية التعليمية. فمراجعة جودة التعليم تشتمل على التقويم والرقابة . والتوجيه . والتطوير . وتحسين عمليات التعليم . والنظر الى الرقابة على أنها جزء من عمليات إدارة التعليم الشاملة للتدريس وكل الأمور الإدارية للمؤسسة التعليمية . حيث أصبحت الجودة الشاملة لا تفصل بين العمليات التعليمية والتربوية فهي متشابكة ومتداخلة وغير محددة وتعتبر مسئولية كل فرد داخل المؤسسة أما المداخل التقليدية لإدارة الجودة بمراحلها المختلفة (الفحص . المراقبة . التأكيد) فقد أصبحت غير قادرة بسماتها وخصائصها على الوقوف أمام التحديات التي تواجهها منظمات العمل في عصر سريع التغيير وشديد المنافسة . و ظهر فكر فلسفي جديد يقوم على القناعة بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضاء المستهلك أو المستفيد يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة ،حيث أن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب بصفة عامة من أي منظمة خصائص هي:

- فهم ما يريد المستهلك وإشباع إحتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة ممكنة.
- توفير السلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.
- مجاراة التغير في النواحي التكنولوجية والسياسية الإجتماعية.
- توفير أحتياجات المستهلك المستقبلية. والشكل التالى يبين هذه المرحلة.


شكل رقم (5) إدارة الجودة الشاملة

ضمان

مراقبة

فحص

إدارة الجودة الشاملة (إشباع العميل)
وتتحقق من خلال:

- فهم مايريد المستهلك واشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة ممكنة.
- توفير السلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.
- مجارات التغير في النواحي التكنولوجيا والسياسية والاجتماعية.
- توقع احتياجات المستهلك المستقبلية.

في هذا الإطار تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة . وفيما يلي بعض من أهم هذه التعريفات لأنها جديرة بالدراسة وبالتوقف أمام ما بينها من فروق :

1. بناء ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل المطلوب بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية . وفي اقصر وقت .

2. إنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة بل إنها ثقافة وطريقة حياة، من خلالهاوعن طريقها تهدف المنظمة الى إحداث تغيرات اساسية في طريقة كل (الأفراد والمديرين . و الموظفين) في الأداء والتصرف السليم في المنظمة.

3. هي ثورة ثقافية في طريقة تفكير الإدارة حول تحسين الجودة ومدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين مع الإهتمام بالمقاييس الإحصائية . وانها تغير مستمر نحو إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج ويقود إلى خفض التكلفة.

4. شكل تعاوني لأداء العمل بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل.

5. أما إدارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية فعرفتها (هي فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر للمنظمة وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً وفي المستقبل).

6. وتم تعريفها من قبل معهد الجودة الفيدرالي بانها (القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة . مع الأعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء). لقد تعددت إدارة الجودة الشاملة مرحلة الفلسفة والتطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة وتأكيد الجودة . إنها أستراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة باستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء كانت منظمات إنتاجية أم خدمية . وتوجيهها نحو المثالية لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.

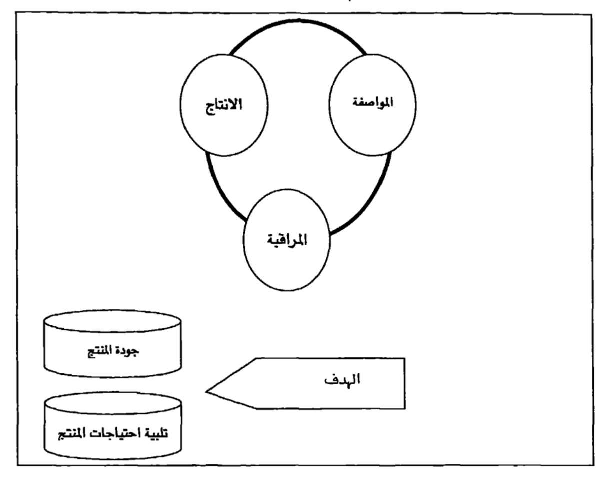
2-1 رواد ادارة الجودة:

إرتبط التطور الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بجهود العديد من المفكرين الذين تنوعت انتماءاتهم الفلسفية بين المدارس الإدارية المختلفة (كإدارة العمليات والعلاقات الإنسانية والنظم . ونظرية الإحتمالات). ويأتي في مقدمة هؤلاء المفكرين (شيوارت، وديمنج، وفيجنبوم، وجوران، وكروسبي، وإيشيكاوا) وغيرهم. و يمكن تبين التطور في فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر استعراض تطور للرواد كالآتي :

1-2-1 والترشيورات :

يعده العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة . وقد بدأ أعماله عام 1925 عندما كان مسئولاً عن قيادة جهود العاملين في معامل شركة بل (Bell) للتليفونات لتطوير أسس علمية للتحكم الإلكتروني في جودة صيانة المنتجات بإنشائه حدود مراقبة توضح كل مرحلة من مراحل الإنتاج وقد تمخضت أفكاره في كتابه (مراقبة الجودة) الذي نشره عام 1931م . والذي قام على قناعة مؤداها أن عملية مراقبة الجودة عملية مستمرة . وليست مجرد وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبطه وضبط الأخطاء والعيوب ويعتبر (شيورات) من أوائل المفكرين الذين قاموا بإبتكار خرائط لرقابة الجودة تلك الي تعتمد على الرقابة الإحصائية للجودة وتتجاوز مجرد الفحص النهائي للمخرجات مستفيداً من مفهوم التغذية الراجعة الذي قدمه "براتالاتفي" في نظريته عن النظم عام 1929م. وينسب إلى شيورات فضل وضع دورة للتحسين المستمر للجودة ذات مراحل ثلاث (المواصفة – الإنتاج – المراقبة) وهي تهدف إلى جودة المنتج وتلبية حاجة العميل . وعرفت الدورة باسمه. والشكل التالى يبين الدورة.

شكل رقم (6) مراحل دورة شيوارت



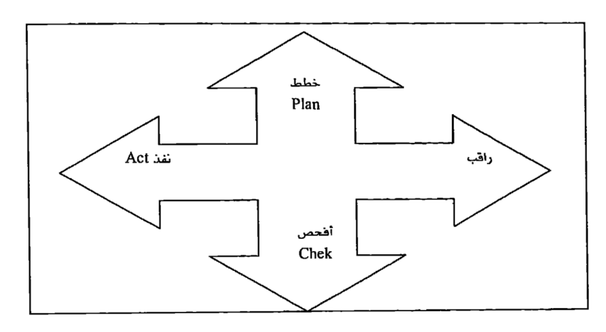
1-2-2 وليم إدوارد ديمنج:

يعد بمثابة الأب الحقيقي لثورة إدارة الجودة الشاملة. وقد بدأ مدرساً للفيزياء في إحدى المدارس الأمريكية (كولورادو) . ثم تتلمذ على يد أستاذه (شيوارت) وحصل على الدكتوراة من جامعة (بيل) . ثم قام بتطوير أفكار استاذه شيوارت . ونال ميدالية عام 1955م تلك التي تمنحها سنوياً (الجمعية الأمريكية للرقابة) . للبارزين في هذا المجال. وقد نشر ديمنج أفكاره في كتابه الشهير (الخروج من الأزمة) عام 1982م . حيث وضع فيه الأصول العلمية لعملية الضبط . ونظرية التحسين المستمر في الإدارة على أساس الدراية الكافية بالأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ومعايير قياس الجودة. وطور(ديمنج) دورة (شيوارت) لتعبر بدقة

عن عملية التحسين المستمر للجودة وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل متتابعة هي : خطط Plan. وأفعل Do , وأفحص Check ونفذ Act. بناء على التقييم والمراجعة. والشكل التالى يوضح ذلك :

شكل رقم (7)

دورة ديمنج للتحسين المستمر



وهذه الدورة تحدد الخطوات المنطقية الضرورية لإنجاز أو تحقيق الجودة , وفي هذا الإطار قدم " ديمنج " مدخلين للتحسين المستمر للعملية الإنتاجية هما :

المدخل الأول : القضاء على كل الأساليب الشائعة لمشكلات الجودة وتلك المتوارثة في النمط الإنتاجي , خاصة التصميم غير الجيد للمنتجات والعمليات , والتدريب غير الكافي , وظروف العمل السيئة.

المدخل الثاني : منع الأسباب الخاصة بإنخفاض مستوى الجودة والتي يمكن عزلها ونسبتها إلى شخص معين أو الة محددة. كما نقح (ديمنج) مبادئ شيوارت وأعاد صياغتها ضمن قائمة خاصة به للمبادئ تتكون من أربع عشرة نقطة تعرف (بقائمة ديمنج) , وتعد هذه النقاط بمثابة برنامج متكامل يمكن الأعتماد عليه في تحقيق تميز في جودة المتجات. ويعتقد (ديمنج) أن هذه القائمة ضرورية لأي منظمة

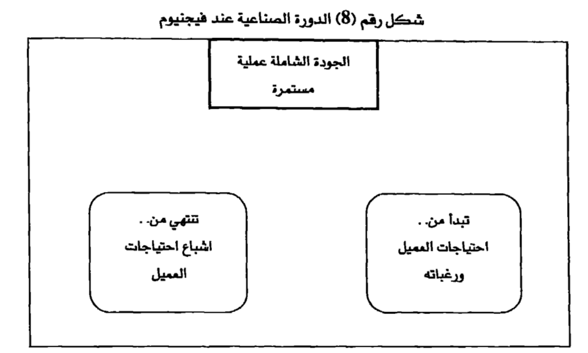
تريد أن تحول نظامها وتغير ثقافتها التنظيمية لكي تضع إدارة الجودة الشاملة موضع التغيير لابد من:

- تكاملية المنظمة وسعيها لتحقيق حاجات ورغبات العملاء.
- التزام الإدارة بجودة الأداء والسعي لتغيير ثقافة المنظمة.
- دافعية قوية للعاملين وقدرتهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة.
- أولوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر.
- قدرة تحسين الجودة على تخفيض التكلفة وزيادة الاستثمار طويل المدى

3-2-1 أرماند في. فيجنبوم:

وهو مبتكر مصطلح (مراقبة الجودة الشاملة) ويفاضل الكثيرون بينه وبين ديمنج على إعتبار أياً منهم هو أبو الجودة الشاملة. وبشكل عام فإن (فيجبنوم) ينطلق من مفهوم عن الجودة مؤداه أن الجودة هي (ما يتوقعه منك العميل) بمعنى المقابلة المستمرة لإحتياجات وتوقعات العملاء . وتطوير القدرة الكاملة للموارد المستخدمة في العملية. ويعتبر مدخل النظم هو أساس أفكار فيجنبوم وعليه حدد مفهوم(الرقابة على الجودة الشاملة) بأنه نظام فعال لتحقيق التنسيق والتكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة . والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأكثر الأساليب اقتصاداً مع تحقيق الرضا الكامل وفي ضوء هذا التحديد فإن الجودة الشاملة عند فيجنبوم عملية مستمرة تبدأ بإحتياجات العملاء ورغباتهم وتحديد جودة التصميم . وتنتهي بإشباع هذه الرغبات ويطلق على هذه الدورة (الدورة الصناعية) التي تحقق التكامل بين كافة عناصر المنظمة كما يشترط فيجنبوم لتحقيق رقابة جودة ضرورة وجود نظام دقيق لتوثيق البيانات والعمليات كأساس لممارسات الجودة والشكل التالى يوضح هذه الدورة.

شكل رقم (8) الدورة الصناعية عند فيجنيوم



بتصرف من ضياء الدين زاهر . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي وتعتمد أفكار (فيجنبوم) بشكل عام على ثلاثة محاور أساسية هي:

- أسلوب النظم بنماذجه المتعددة.
- تصميم القياسات المناسبة للجودة.
- أولوية المشاركة كأداة للتطوير والتغيير والإبداع.

ويعد " فيجنبوم " من أكثر علماء الجودة إساهماً في مجال التعليم.

4-2-1 كارو إيشيكاوا:

هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر إلياباني وأفكار (ديمنج) . وهو واحد من أهم من أسهموا في جعل فلسفة (ديمنج) ملاءمة للتطبيق في البيئة اليابانية . ومن أبرز الإداريين الذين شاركوا في إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية. وقد انصب تركيز (ايشيكاوا) على الجانب العمالي في حل مشاكل الجودة وهو صاحب الفضل في إبتكار مفهوم (دوائر مراقبة الجودة) والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين أعدادهم ما بين 3- 5 يقومون بتشخيص المشاكل مع محاولة ايجاد حلول لها بعد الدوام الرسمي للعمل من أجل تطوير الأداء وتحسينه. وقد كانت قناعة

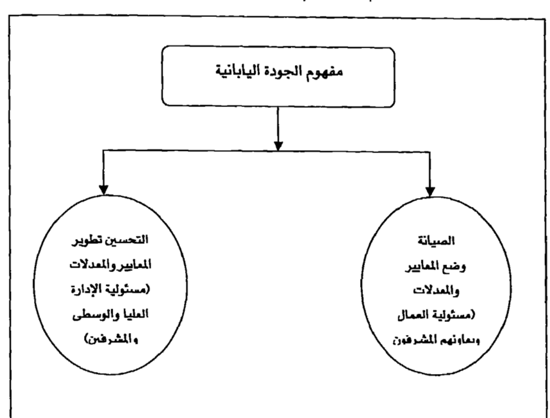
إيشيكاوا بأن 80٪ من المشكلات المتعلقة بالجودة الشاملة هي مشكلات صغيرة في تحليلها النهائي بينما لا تزيد المشكلات الحقيقية للجودة عن 20٪ وأن إتباع طرق نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) هي المسئولة عن سلبية العمال نحو حل المشكلات التي تقع ضمن مسئولياتهم. لذا فقد ركزت أرائه وافكاره على أهمية :

- تدريب العمال على اساليب حل المشكلات.
- دعم الإدارة العليا لقضية الجودة والعمال.
- الأهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ.
- استمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة.
- إتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل النشاط العمالي وزيادة الدافعية
- توفير الوقت اللازم للمشاركين في جهود تحسين الجودة لإجراء عمليات التطوير المستمر. ويعد إيشيكاوا أول من صاغ مفهوماً للجودة اليابانية تحت أسم كايزن بمعنى التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة ومخرجاتها وتنطوي فلسفة (كايزن) على تأكيد أن وظيفة الإدارة في التحليل النهائي مزدوجة وتضم :

أ. الصيانة بمعنى وضع المعايير والمعادلات والتأكد من إتباعها وهذه مسئولية العمال بشكل أساسي ويعاونهم المشرفون).

ب. التحسين بمعنى تطوير هذه المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى (وهي مسئولية الإدارة العليا ويعاونهم الإدارة المتوسطة . والمشرفون (الرؤساء المباشرون).

شكل رقم (9) مفهوم الجودة اليابانية عند ايشيكاوا



وإلى جانب كل هذا فإن الفضل يرجع (لإيشيكاوا) في إبتكار عدد من الأدوات الأساسية لقياس الجودة الشاملة لعل أهمها أسلوب الهيكل العظمي للسمكة (أو مايسمى الرسم البياني للسبب والأثر).

5-2-1 جوزيف جوران:

وهو أول من أكد على الدور الذي تقوم به الادارة فيما يختص بالجودة سواء على مستوى المنشأة ككل (حيث تقدم منتجاً ذا جودة مرتفعة) أو مستوى كل قسم داخلي بالمنشأة (حيث يقوم بالعمليات الإنتاجية الموكلة اليه بمستوى جودة مرتفعة) وقد قدم مجموعة من أفكاره المتميزة في كتابة (المرجع في ضبط الجودة الشاملة). وهو يتفق مع (ديمنج) في آن الجودة مسئولية الإدارة العليا. ومن أبرز آفكاره

التصنيف الخاص بالعمليات الثلاث لإدارة الجودة المعروفة بثلاثية الجودة عند جوران تخطيط الجودة و مراقبة الجودة و تحسين الجودة.

ففي تخطيط الجودة يتم التركيز على :

- تحديد المستهلكين المستهدفين (خارجيين وداخليين).
- تحديد الحاجات الحالية والمتوقعة للمستهدفين.
- تطوير منتجات تلبي حاجات المستهلكين.
- إقامة وتطوير إجراء وعمليات تستطيع أن تقدم المنتج بالمواصفات المطلوبة.
- تحويل خطط الإنتاج الى عمليات فعلية (بتمريرها إلى العاملين).

أما مراقبة الجودة فمرتبطة بـ :

- تقويم الأداء الفعلي للعملية.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المستهدفة للجودة .
- دراسة أسباب الأنحراف بين الأداء والأهداف المستهدفة.

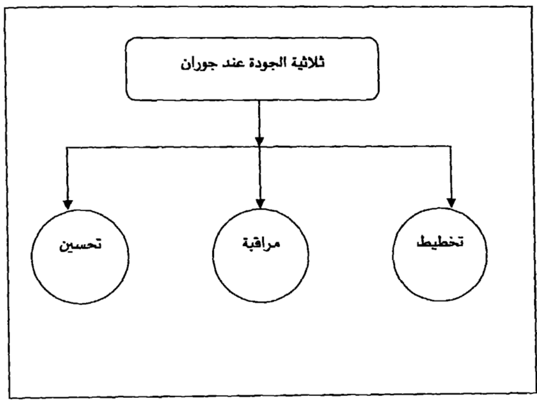
في حين أن تحسين الجودة مرتبط بـ :

- توفير بنية تنظيمية مناسبة لعمليات تحسين الجودة.
- تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسينات ومشروعات تحسين.
- تأسيس فرق عمل هذه المشاريع وتوضيح مسئوليات كل فريق وأهدافه.
- توفير التدريب والتعليم اللازم للفريق لزيادة قدرته على تشخيص المشكلات والتعرف على أسبابها.
- التحفيز للعلاج (إستثارة الدافعية للعلاج).
- إقامة نظم الرقابة والتحكم لإحراز المكتسبات والاحتفاظ بها وبالتالي فإن جوران قد تبلورت مساهمته في إدارة الجودة الشاملة في التركيز على أن :
- الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي.
- تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في التكلفة.
- جميع مشاريع التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو الأخر
- 80٪ من مشاكل الجودة تقع ضمن مسئولية الإدارة.

ويوضح الشكل أدناه خلاصة ثلاثية جوران :

شكل رقم (10)

ثلاثية جوران



بتصرف من فرنسيس ماهوني وكارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة

6-2-1 فيليب كروسبي :

يتميز كروسي عما سواه بكونه أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الذين ركزوا على المخرجات كما أنه صاحب أول من نادى بفكرة عدم وجود عيوب في المنتج أو ما يطلق عليه مفهوم العيوب الصفرية، والذي تمكن من إدخاله في مجموعة الشركات التي يعمل فيها كمستشار حيث شغل منصب مدير الجودة في شركة البرق والهاتف الدولية قبل أن يستقل للعمل لحساب نفسه. كما يضاف إلى إسهامات (كروسبي) كونه أول من أشار إلى أن الجودة تتحقق بالمجال. ودون تكاليف إضافيه إي أنه إذا تحققت جودة المطابقة للموصفات فإن تكلفة الجودة سوف تختفي

تماماً. وقد أكد كروسبي على ان تحسين الجودة يبدأ من قيام جميع العامليبن بإنجاز العمل بصورة صحيحة من أول مرة وحتى يتحقق هذا فعلى الإدارة تحديد متطلبات ترغب في الوصول إليها وتضع إستراتيجية واضحة الملامح لتحقيقها ، ومن ثم تشجع وتساعد العاملين على تنفيذ خطوات هذه الاستراتيجية.

وبالإضافة الى كل هذا فقد صاغ (كروسبي) عدة مسلمات عرفت وتتلخص في أربعه مسلمات هي :

- إن تعريف الجودة هي المطابقة مع المتطلبات والمعايير (التي هي وسيلة الأتصال بين أطراف النظام الإنتاجي) . وهي تعتمد على صنع أشياء صحيحة منذ أول مرة بواسطة جميع العاملين.
- إن تحقيق الجودة مرهون بمنع حدوث العيوب والأخطاء (فنظام الجودة هو الوقاية ومعرفة كيفية القيام بالشئ عن طريق معرفة الطريقة الصحيحة) فنظام تحقيق الجودة هو نظام وقائي.
- إن معيار الأداء الأساسي للجودة هوالخلو من العيوب والأخطاء . فعند معرفة المتطلبات وطريقة تحقيقها يتم تجنب الوقوع في الاخطاء.
- إن مقياس الجودة في الأداء هو مقدار تكلفة الأخطاء (فكلما تحققت جودة المطابقة اختفت التكاليف التي تدفعها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات).

وقد صاغ كروسي قائمة بأربع عشرة خطوة (على نسق ديمنج) لتحسين جودة أي مؤسسة . وهي كالتالي:

1- **التزام الإدارة** : أي ان تضع الإدارة العليا الجودة في قمة أولوياتها.

2- **طريقة تحسين الجودة** : على الإدارة العليا أن تشكل فريقاً لدراسة تحسين الجودة يتميز بتوجيه واضح وقيادة متميزة.

3- **قياس الجودة** : يعتمد على الطرق الموضوعية المناسبة.

4- **تحديد تكلفة الجودة** للتأكد من أن مجالات التحسين والتنظيم وعملياتها تحقق النتائج المرجوة.

5- **الوعي بالجودة** : ويتم على كافة مستويات العاملين وفي جميع العمليات الادارية.

6- **الإجراء التصحيحي** : ويعتمد على توفير معلومات عن المشكلات من خلال التقويم ودوائر الجودة (مناقشات العاملين).

7- **التخطيط السليم لمنتج خالي من الأخطاء** : وذلك لتلافي العيوب في المخرجات.

8- **تعليم وتدريب المشرفين** العاملين في مختلف مستويات الإدارة على إنجاز ادوارهم في برنامج تحسين الجودة

9- **تخصيص يوم سنوي للخلو من العيوب** : يكون إشارة للمنظمة بأنه آصبح لديها معياراً جديداً للأداء.

10- **تحديد الأهداف** : بالنسبة للأفراد ولمجموعات العمل : على ان تعلن وتناقش تشجيعاً للأبداع الفردي داخل التنظيم.

11- **التخلص من مسببات العيوب** : إزالة معوقات الإتصال الفعال وإعلان الإدارة العليا عن أي مشكلات تمنع تحقيق العيوب الصغرية في المنتج وذلك خلال 24 ساعة.

12- **التقدير** : يتم تقدير من يحققون آداء متميزاً أو غير عادي في تطوير وتحسين مجالات الجودة.

13- **مجالس الجودة** وتتشكل بحيث تصبح مهمتها القيام بعملية التنسيق والأتصال بأعضاء فرق تحسين الجودة ومشاركتهم في التجارب والمشاكل وتبادل الأفكار.

14- **الاستدامة بالإستمرار** بتكرار العمليات السابقة الناجحة في تحسين الجودة من قبل فريق عمل جديد والتشكل أدناه يوضح هذه النقاط الأربع عشرة.

شكل رقم (11)

خطوات تحسين جودة المنتج عند كروسبي

خطوات تحسين جودة المؤسسة

- التزام الادارة
- طريقة تحسين الجودة
- قياس الجودة
- تحديد تكلفة الجودة
- الإجراء التصحيحي
- التخطيط السليم
- خالي من الأخطاء
- تعليم وتدريب المشرفين
- تخصيص يوم سنوي للخلو من العيوب
- تحديد الأهداف
- التخلص من مسببات العيوب
- التقدير
- مجالس الجودة
- الأستدامة

ومن البديهى أن مثل هذه الخطوات تصبح مسئولية المؤسسة بأكملها وتمس كل المستويات الإدارية وتغطي كافة العمليات الإدارية منذ وضع الأهداف والخطط الى التنفيذ والرقابة المستمرة لضمان إزالة العيوب والأخطاء ووضع السبل الكفيلة بمعالجتها وتفاديها. وواضح أن كروسبي على عكس ديمج وجوران ركز على الجوانب البشرية والتنظيمية آكثر من تركيزه على الأساليب الإحصائية في عملية التحسين المستمر والشكل ادناه يوضح رواد فكر الجودة.

شكل رقم (12) رواد فكرة الجودة

شيورات	الرقابة الاحصائية لتحقيق الجودة. خرائط مراقبة الجودة	**ايشكاوا**	فلسفة كايزن. دوائر مراقبة الجودة. أسلوب ظهر السمكة. أساليب حل المشكلات.
ديمنج	ربط جودة المنتج بالضبط الاحصائيو والتحسين المستمر وعجلة ديمنج.	**جوران**	تخطيط الجودة. مراقبة الجودة. تحسين الجودة.
فيجنيوم	استخدام اسلوب النظم في الرقابة وتصميم القياسات المناسبة للجودة التركيز على المشاركة كأداة للابداع.	**كروسبي**	العيوب الصفرية. الجودة تتحقق بالمجان.

هوامش ومراجع الفصل الاول

1. زاهر . ضياء الدين . **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)** دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة . الطبعة الأولى 2005 م.
2. جودة . محفوظ احمد ، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات** (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2004م)
3. زين العابدين . فريد ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (دليل علمي)**، دار الكتب ،القاهرة 1996م.
4. درباس . احمد سعد ، **إدارة الجودة الكلية ، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي**، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي في دول الخليج الرياض، السعودية، 1414هـ.
5. فضل الله . علي فضل الله، **مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها** (مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري) الدورة التدريبية الخاصة ، إدارة الجودة الشاملة، الرياض ، 1999م.
6. صادق . محمود ، **دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات** (القاهرة : المركز العربي للتطور الإداري 1993م).
7. حسنين . أمير عمر ، **استخدام إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لحوسبة العمل بالهيئة القومية للكهرباء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين 2006م
8. العلى . عبد الستار محمد، **إدارة الانتاج والعمليات** : مدخل كمي (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2000م).

الفصل الثاني

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

1-2 مقدمة :

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القيمة المضافة وتجنب الأخطاء وإكتشافها والقضاء عليها. و تحقيق هذه الأهداف يتوقف على تطبيق مبادئ محددة وخاصة في عالم اليوم الذي يتصف بالتغيير السريع والمتلاحق.

2-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

هنالك أهداف ترتبط بصورة مثالية ومباشرة مع إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. الاهتمام الزائد والمستمر لجودة الانتاجية والاداء التنظيمي.
2. فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية.
3. الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية.
4. قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة.
5. منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد، وللفريق في المسائل المتعلقة بالجودة.
6. تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين.
7. شحذ عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك.

3-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية واسعة للمنظمات، ويمكن اجمال اهميتها في النقاط التالية :

1. إن نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
2. آن الجودة تؤدي إلى رضا المستهلك.
3. أن نظام إدارة الجودة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

4. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة اصبح ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الآيزو 9000.
5. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
6. خلق سمعة طيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين . فالجودة السليمة من مصادر الربح الأكيد في مواقع العمل حيث يتم من خلالها توفير تكاليف المنتجات المخالفة للمواصفات الفنية المطلوبة، وبمعنى آخر المخالفة لمتطلبات الجودة. وكذلك توفير تكاليف الإجراءات نتيجة عدم الاداء الصحيح للأعمال من المرة الأولى. وبالأخذ في الاعتبار أن الانتاجية تزيد من تحسين الجودة لا بد للمسئول الأول أن يسأل نفسه بعض الأسئلة ليمكنه تقييم نظام ضبط الجودة في موقع عمله مثلا هل يدير الجودة بأسلوب يهدف لزيادة الربح؟ وهل يتم تطبيق نظام ضبط الجودة بدرجة عالية من الدقة؟ وهل يحتفظ بتسجيل لبيانات التفتيش ؟ وهل هناك خطط تهدف إلى منع أو تكرار المشاكل الحرجة الخاصة بالجودة؟ وغيرها من الأسئلة أن الاجابة على هذه الأسئلة وغيرها يشير إلى اهمية إدارة الجودة الشاملة في المنشآت، ويساعد على تطبيقها في الواقع. مما يعني الوصول إلى منتج مجود، ومتقن من المرة الاولى. اي تنطبق عليه مواصفات الجودة الشاملة. كما أن اهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير، أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة، ويشكل إجراءات وقرارات. حيث أن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه. وذلك يعني أن المنظمة يجب أن تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخلين والخارجين. كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، انما تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والاحساس بالفخر والاعتزاز

حينما تتحسن سمعة المنظمة. إن هذه الأسباب مجتمعة جعلت من إدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى ولنجاح تطبيقها وتحقيق الهدف منها، على المنظمات الاهتمام بمبادئها، مما يؤدي ارتباط المبادئ والأهداف والأهمية.

4-2 عناصر وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاقتناع باهميتها يجعل من الضروري قيامها بتهيئة مستلزمات تحقيق التطبيق الناجح لهذه الفلسفة. وذلك خاصة في المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء بجودة منتجاتها، وعملها، واحراز رضا الزبون. لذلك اوجدت اساليب عديدة تعد بمثابة اسس وركائز يجب توفرها للتمكن من التطبيق. ومن اهم هذه الأساليب أو المتطلبات يمكن ذكر الآتي:

1. **القيادة:** أن اسلوب البحث والتقصي في الإدارة أو مايسمى (الإدارة بالتجوال) يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن اعمال المنظمات كافة، والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة واقامة شبكة اتصالات مع اقسام المنظمة ككل. كما أن اتباع منهج الإدارة على المكشوف يقوم على مبدأ ومكاشفة، أو مصارحة العاملين على مختلفة مستوياتهم بماهية اهداف المنظمة، ويعد منهجا في غاية الاهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. إذن يمكن القول بان القيادة ضمن ادارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد وتشجيعهم في أن تكون لهم الرغبة والقدرة على انجاز الأهداف.
2. **الإلتزام:** أن إلتزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة، وكذلك التزام العاملين كافة والوقوف على استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة، المركزة على الرقابة الذاتية للعمل، ومشاركتهم في تحسين الجودة والعملية حسب المواصفات التي يرغب فيها الزبون.

3. **فرق العمل**: تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين، كما أن العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. **التصميم الفعال**: أن إدارة الجودة الشاملة تولي اهتماما كبيرا للخدمة أو السلعة المقدمة للزبون، وعليه فان نجاح المنظمة في اختيار مصممي المنتجات للمواد والآلات والمعدات المطلوبة يكون له دور كبير وأثر واضح في قدرة المنظمة ومنتجاتها على تحقيق التطابق مع المواصفات العالمية التي يطلبها الزبون.
5. **التركيز على العمليات**: أن إدارة الجودة الشاملة تتوجه نحو جعل مديري المنظمات مديري عمليات، وذلك لان توافر المواد اللازمة والضرورية للعمليات، يدفع المنظمات إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لها، ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات، وذات جودة عالية. كما يوجد من اسمها (البنى التحتية) المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحصرها في القيادة التخطيط الاستراتيجي، إدارة البيانات والمعلومات وادارة الموارد البشرية **كذلك هناك من يرى أن اهم المرتكزات الرئيسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي :**
   1. تحديد العملاء (المستفيدين) واحتياجاتهم ومتطلباتهم.
   2. وضع معدلات للاداء تتوافق مع متطلبات العملاء.
   3. الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بمعدلات الأداء.
   4. حفز الأفراد وقياداتهم وفقا لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
   5. اعطاء الأفراد الصلاحية من أجل تحسين الجودة.
   6. الالتزام.
   7. تبني فلسفة عدم الخطأ.
   8. دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارة والأقسام.
   9. تنمية عمل الفريق.

من الملاحظ أن جميع هذه التقسيمات متشابهة ومتقاربة حيث ركزت على أهمية القيادة، والتزامها، بالإضافة إلى فرق العمل، وتحفيز الأفراد والمعلومات والاتصالات، وكل ذلك ليصب في تحقيق حاجة ورغبة الزبون الا أن هناك من

أضاف أبعادا وأساليب أخرى يرى انها من اهم العناصر أو الأساليب التي يجب توفرها واستخدامها لنجاح تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

1. **دوائر الجودة:** دوائر الجودة عبارة عن مجموعة الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعات عمل عادية، ويتقابلون على أساس اختياري، ويجتمعون مع المشرف المباشر لمناقشة التحسينات، وبالتالي يحصلون على بعض التدريب في مجال حل المشكلات. أن دائرة الجودة تعتبر بمثابة استراتيجية تغيير، لأنها تساعد على ايجاد البيئة الملائمة للتغيير، وإدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية عريقة للمنظمة من اجل التغيير، مما يعني أن دائرة الجودة تساهم في تنفيذ هذه الاستراتيجية العريضة، ولكنها غالبا ما تفشل، مما يؤكد الحاجة إلى عناصر وأساليب اخرى مكملة لها.
2. **خدمة العميل** : تستخدم العديد من المنظمات الخدمية هذا المدخل لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها، وتحقيق ذلك يستدعي تدريب العاملين في جميع المستويات حتى يصبحوا موجهين بالمستهلك. ولكي تكون أنشطة خدمة العملاء فعالة يجب أن تبنى على تغيير الادراكات للأفراد المتعاملين مع العملاء. أن خدمة الجودة الشاملة من خلال خدمة العميل يجب الأ ترتكز على المتطلبات الخاصة بالعميل الداخلي فقط، وتهمل العميل الخارجي، وإنما يجب تبني المدخلين أي خدمة العميل الداخلي والخارجي معا.
3. **مراقبة الجودة والتأكيد عليها:** إن إدارة الجودة الشاملة قد قامت جزئيا واعتمدت في مراحلها الأولى على أساليب رقابة وتأكيد الجودة. والتي تعتبر بمثابة مدخل سلوكي جديد يتطلب تغيير في اتجاه معين يصحبه تغيير في اشياء كثيرة.
4. **الضبط الاحصائي للعملية:** تم قبول الضبط الاحصائي للعملية على نطاق واسع في الصناعة كأداة للتحقيق من مدى مطابقة المنتج للمعايير المطلوب توفرها فيه. وتعتبر الخريطة البيانية البسيطة بمثابة اداة مفيدة جدا في الضبط الإحصائي للعملية. وذلك لأن لكل منتج مواصفات خاصة به.

5. **منهج تاجوشي** : يساعد هذا المدخل في تحديد الخسائر الناتجة عن قصور الجودة الخاصة بالاداء، والمتعلقة مباشرة بانحرافها عن الاداء المستهدف. ويوضح منهج (تاجوشي) الاستخدام الأكفأ للاساليب التحليلية والتجريبية لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة، ويركز على تصميم المنتجات، وتقليل انحرافات خصائص الأداء وتصميم الأبعاد. الا آن نجاح هذا الأسلوب يتوقف على الالتزام التام بثقافة إدارة الجودة الشاملة.
6. اسلوب في الوقت المحدد : ترتبط مبادئ (في الوقت المحدد)، بتحسين الكفاءة الانتاجية وتقليل الفاقد، وقد استخدمت هذه المبادئ كآساليب لتخفيض المخزون الزائد إلى حده الادنى من خلال التخطيط وتلبية احتياجات العميل على وجه الدقة وتحتاج هذه المبادئ إلى استخدام الأساليب التحليلية لتصحيح المشاكل في عملية التصنيع، ولا يمكن تطبيقها بنجاح بدون تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة. ويمكن حصر اهم أساليب وادوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1. **حل المشكلات**: وذلك من خلال تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات من كل أبعادها، والعمل على حلها، وايجاد فرص جديدة للتحسين، ومن أهم هذه الفرق دوائر الجودة و فرق المشروع، وفرق تحسين الجودة.
2. **المقارنة المرجعية** : يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات، والتي تمكنها من التفوق في أدائها. حيث تعمل المنظمة على جمع معلومات حول هذه الممارسات، ومن ثم تقوم بقياس ادائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار، لتحقيق الأفضل دائماً.
3. **أنظمة الاقتراحات**: ويقصد به اشتراك كل فرد داخل المنظمة في تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام لاقتراحات الموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة- وبشكل فردي- حول تحسين العمل، وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني الإقتراحات

المناسبة بعد دراستها. ولابد من وجود أسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل المنظمة مثل إيجاد الوسائل المناسبة لتقديم هذه الاقتراحات (صناديق إقتراحات)، تشجيع الإدارة لهذا النظام، وتقديم الحوافز المناسبة للذين الذين يتقدمون باقتراحات جيدة. هذا بالإضافة إلى آنظمة التوقيت المناسب، ورقابة العمليات الاحصائية. وهنالك من يرى أن اساليب وعناصر إدارة الجودة الشاملة تتوفر في كل المبادئ الخاصة بعملية تحسين وتطوير الجودة والعمليات الانتاجية، واجملها في سياسة الجودة، نظام الجودة، المعايير، مراجعة العقد، دليل الجودة، تحليل تكاليف الجودة ضبط العمليات، الفحص والاختبار، التدريب مراقبة الجودة، وسجلات الجودة أن تبني كل هذه المتطلبات والأساليب المختلفة في الواقع يعطي نتائجا مختلفة من منظمة إلى اخرى حيث توصل الباحثون إلى عدد من المستويات بالنسبة للمطبقين وقسموها **إلى ست مجموعات هي:**

1. **مستوى غير الملتزمين:** ويشمل هذا المستوى كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة، وكذلك المنظمات التي حصلت على الآيزو (9000) وقامت بتطبيق بعض الأدوات، لكنها غير ملتزمة بخطط طويلة الأجل لتحسينات الجودة، والاستمرار في ذلك.
2. **مستوى المترددين:** وهم الذين لديهم الاستعداد للتحول من برنامج إدارة الجودة إلى أي برنامج آخر إن وجد.
3. **مستوى مستخدمي الأدوات:** ويقصد بها المنظمات التي توظف مجموعة من أدوات إدارة الجودة الشاملة مثل الأساليب الاحصائية لضبط الجودة وحلقات الجودة وغيرها.
4. **مستوى منفذي التحسينات (المحسنين):** وهي المنظمات التي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.

5. **مستوى رابحي الجوائز:** هنا تكون المنظمة قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وغيرها.
6. **المستوى العالمي:** أي المنظمات العالمية (ذات الصفوة) وهنا تصبح إدارة الجودة الشاملة اسلوب حياة دائم لإدارة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.

5-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا توجد مراحل واحدة، ولكن هنالك مراحل تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات لكن قبل الوقوف على هذه المراحل، يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق وتتمثل في الآتي:

1. **تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المعنيين بهذا الامر بالتعلم والتدريب على هذا المفهوم.
2. **تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة:** وذلك بان تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها مشاريع، أو برامج تحسين. وهذا يساعد كثيرا على التأكد مما اذا كانت المنظمات لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ام لا.
3. **إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق:** وذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهدا كبيرا فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلبا اساسيا لنجاح التنفيذ.
4. **تكوين فرق تحسين الجودة:** وذلك بان تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة والتي تكون مسئولة عن تحليل عمليات العمل، والتعرف على حاجات المستفيدين، وكذلك الاتصال بالموردين، كما على الإدارة أن تقدم الدعم والتشجيع للفريق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. أن هذه المراحل والتي يطلق عليها (مراحل عامة) يمكن أن

تكون بمثابة تهيئة الجو ليكون صالحا للتطبيق. ىولكن عندما يبدأ التطبيق فان ذلك يتم عبر مراحل إلى أن يظهر في ارض الواقع وهذه المراحل هي:

1. **المرحلة الصفرية: (مرحلة الاعداد)**: سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء، وتضم المديرين التنفيذيين الرئيسين بالمنظمة وبمساعدة المدير المحترف، حيث يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة، ووضع أهدافها، وإعداد الصياغة الصفرية بالإلتزام بتخصيص المواد الضرورية لتخطيط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. **المرحلة الأولى: (التخطيط)**: هنا يوضع حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، ويقوم الأفراد والذين يشكلون المجلس الاستشاري للمنظمة – باستخدام صياغة رؤية المنظمة، وأهدافها وسياساتها التي تمت اثناء مرحلة الاعداد، ثم يبدأون في عملية التخطيط التفصيلي، وبعد الانتهاء منه يقوم المجلس باعداد خطة التطبيق، وتوفير المواد اللازمة لجعلها أمراً واقعا، وتعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على ارشاد تطبيقها وتقييمها.
3. **المرحلة الثانية (التقويم والتقدير)**: تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مرحلتي الإعداد والتخطيط، تطبيق وتبادل الخبرات، وتتكون هذه المرحلة من المسوحات، التقويمات، قوائم الاستقصاء، المقابلات في كل المستويات، وكذلك التقويمات الذاتية.
4. **المرحلة الثالثة(التطبيق)**: وهي تطبيق لجميع المراحل السابقة. كما تبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين، وبدعم كامل من المجلس الاستشاري للمنظمة، حيث يتم تكوين فرق العمل الخاصة بعمليات محددة، والتي تمنح حق التصرف في تقويم وتحسين العمليات، وتطبيق التغيير.
5. **المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات)** : أن تطبيق المراحل السابقة يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة من نجاح

فرق العمل، يمكن للأطراف الأخرى في المنظمة المشاركة. مثل المنظمات الفرعية، وحدات الأعمال الاستراتيجية في الفروع، الموردين، البائعين، والأقسام المختلفة داخل المنظمة حيث يتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصداقية بواسطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة. واول خطوة هي التخطيط ثم التنفيذ، فالرقابة والتقويم واخيرا ما أسماه بالمرحلة المتقدمة، وهي التي تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى به امام المنظمات الاخرى. وقد تطابق مرحلة تبادل ونشر الخبرات مما يعني أن هذه المراحل متفق عليها في عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

6-2 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق مزايا متعددة للمنظمات الحديثة، والتي من أهمها مايلي:

1. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات.
2. تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة، والتي تتيح للمنظمة انجاز أهدافها في زيادة الربحية، والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
3. التركيز المستمر على تحسين العملية لأن التركيز على المخرجات يعد مسألة في غاية الأهمية.
4. زيادة الكفاءة من خلال تقليل الضياع في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص الأخطاء المتعلقة بالزبائن(شكاوي الزبائن داخلين وخارجيين).
5. زيادة الحصة السوقية.
6. تعزيز العلاقات مع الموردين.
7. رفع درجة رضا العملاء.
8. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

9. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
10. تطوير القدرات من خلال التدريب.
11. حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

خلاصة القول أن التطبيق الناجح لفلسفة ونظام إدارة الجودة الشاملة، يعزز من موقف المنظمة في السوق ويحسن من وضعها، وقد يجعلها من المنظمات ذات الصفوة، وذلك لأنها تكون مستمرة في التحسين إلى الأبد.

7-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من المزايا والفوائد التي تعود على المنظمات عند نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن العملية نفسها لا تخلو من صعوبات قد تؤدي إلى الفشل في التطبيق. أن كل مرحلة من مراحل التطبيق المذكورة آنفا **تعوقها مشكلات وتتمثل في الآتي :**

1. في مرحلة الإعداد تكمن المشكلة في اقناع العاملين داخل المنظمة بالحاجة إلى التغيير، مما يجعل الإدارة حازمة في ذلك الأمر، بالإضافة إلى تحميسها وتشجيعها للعاملين بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. اما في مرحلتي الإعداد والتخطيط تظهر مشكلة عدم اقتناع التنفيذيين بالحاجة إلى التغيير مما يتطلب اقناعهم.
3. أن التحدي الأكبر يواجه المنظمة في مرحلة التقويم والتقدير، وذلك لأن المدير التنفيذي يواجه بمشكلة تخصيص الوقت الكافي والأموال الكافية لإجراء عملية التقييم الا انه يمكن التغلب على ذلك من خلال البحث والاحتفاظ بأفضل المواهب المتاحة لانجاز عملية التقييم التنظيمي التي تسبق التطبيق.
4. أما مرحلة التطبيق فتتجلى مشكلتها في التدريب لأعداد كبيرة من أفراد القوى العاملة، وذلك قد يسبق حل المشكلات التي قابلت الإدارة في المراحل السابقة لذلك لابد من مراعاة أمرين هامين يتمثلان في إتفاق جميع المديرين

التنفيذيين على وجود الحاجة والأهمية لإدارة الجودة الشاملة وبما فيهم رئيس مجلس الإدارة، وكذلك إستخدام نتائج التقييم التنظيمي في عملية التخطيط لتأكيد الحاجات التدريبية للمنظمة. كذلك قد تتمثل اهم العوائق والصعوبات المواجهة لعملية التطبيق في اقرب اجل فترة التطبيق، وعدم وجود تنظيم إداري متماسك في المنظمات ووجود مديرين معارضين لتطبيق هذا الأسلوب. كما أن هناك من جاء بأسباب أخرى اعتبرها معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واوجزها في الآتي :

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة، خاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين، وعدم الانسجام بين اعضاء فريق العمل، والفرق فيما بينها.
5. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
6. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

بينما هناك من يرى أسبابا اخرى اضافة إلى ما سبق وهي:

1. جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمات.
2. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
3. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة، وشعورهم بان هذه الفلسفة الجديدة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
4. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة، والاهتمام بها، وإعفاءها من حاجات ورغبات العملاء الخارجيين.
5. تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
6. تبني برامج ممتازة للجودة دون اجراء تعديلات عليها، بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
7. ضعف الربط بين اهداف الجودة والعوائد المالية.

ويمكن تلافي جميع المعوقات والتغلب عليها اذا اقتنعت إدارة المنظمة، واقنعت جميع العاملين معها بذلك، مع الأخذ في الاعتبار أساليب وأدوات التطبيق، والمرور بمراحل التطبيق واحدة تلو الأخرى بتأن ودراسة. علماً بأن إدارة الجودة الشاملة ليس لها مرحلة نهاية طالما انها واحدة من استراتيجيات التغيير، والتغيير مستمر والجودة تسعى إلى التحسين المستمر.

8-2 تنظيم إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق نظام أو اسلوب إدارة الجودة الشاملة على مبادئ وعناصر ومراحل كثيرة. وكل ذلك يجب أن يتم داخل اطار تنظيمي محدد يستوعب هذه المراحل والأساليب المتعددة. لذلك أنشأت الكثير من المنظمات إدارة للجودة لكي تكون مسئولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة وقد أخذت هذه الإدارة عدة مسميات. إلا انه يمكن القول انه لا يوجد نمط تنظيمي معين يعتبر النمط الأمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، حيث يختلف من منظمة إلى اخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم المنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى اهمية الجودة، توفر الامكانيات المالية والبشرية في المنظمة، وسعة الإنتشار الجغرافي للمنظمة وغيرها. اما من حيث موقع إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي فقد يتخذ احد المواقع التالية:

1. **إنشاء إدارة الجودة:** حيث تشرف هذه الدائر على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة ويتم تعيين مدير لها، تتوفر فيه صفات محددة أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة، وان يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء واجراء تحسينات للجودة، ومهام هذه الدائرة تتمثل في تخطيط وتنفيذ انشطة الجودة وانظمتها، متابعة وتقييم انظمة الجودة، تنفيذ خطة التعليم والتدريب، الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة، وتعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين والعملاء.

2. **إنشاء قسم الجودة:** يكون قسم الجودة تابعا لإحدى إدارات المنظمة ويكون مسئول الجودة هو (رئيس قسم) تحت إشراف مدير إدارة معينة مثل إدارة الانتاج أو دائرة المعلومات وهنا يكون مسئول الجودة بعيدا نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار، كما انه قد يكون بعيدا عن المصدر الأصلي للمعلومات والتي قد تصله مشوشة أو محرفة وذلك بعكس إدارة الجودة التي قد تكون قريبة من الإدارة العليا، وبالتالي يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.

3. **عدم وجود وحدة ادارية للجودة :** في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى انشاء دائرة أو قسم للجودة بل قد تكتفي الإدارة بان تعهد إلى أحد مديري الإدارات الاخرى القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى عمله الأصلي، كما تستعين الكثير من المنظمات بخبرات مستشار خارجي للجودة في الامور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك مقابل اتعاب محددة متفق عليها. و يتمتع الخبير بسلطة استشارية فقط. ويجب أن يكون ملما بعمليات المنظمة ومنتجاتها وانظمتها حتى تكون استشارته فعالة. وهناك عدة مزايا للاستعانة بخبرات المستشار الخارجي في إدارة الجودة الشاملة من اهمها :

أ. **الموضوعية:** وذلك لان المستشار الخارجي يرى الامور كما يجب أن يراها، وليس كما تريده الإدارة العليا أن يراها.

ب. **الخبرة الجيدة:** وذلك لتمتعه بخبرة طويلة في مجال الجودة.

ت. **تجدد الآراء والمقترحات** : أي انه من خلال المستشار الخارجي يمكن تجديد الآراء والمقترحات لأنه من خارج المنظمة وليس من داخلها، وبالتالي سيأتي بأفكار جديدة، اما من حيث عيوب الاستعانة بمستشار خارجي، حتما هناك **عيوب ومساوي يمكن ذكر بعضها فيما يلي :**

أ. **نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة:** حيث يعتبر البعض أن ذلك نقصا في كفاءتهم، والا لم تأت المنظمة بشخص من الخارج.

ب. **صعوبة حصول المستشار على المعلومات:** وذلك نسبة لعدم تعاون الموظفين معه.

ت. **ارتفاع التكلفة:** والتي تتمثل في أتعاب المستشار الخارجي.

ث. **عدم الولاء للمنظمة:** نسبة لأن المستشار يعمل مع أكثر من منظمة.

ج. **عدم امكانية متابعة البرامج طويلة الأجل:** خاصة في حالة ترك المستشار للمنظمة، أو عدم تجديد عقده معها.

الا انه على إدارة المنظمة مسئولية تقييم المزايا والعيوب ثم اختيار الخيار المناسب، مع الأخذ في الاعتبار تكلفة كل خيار من هذين الخيارين.

4. **تشكيل مجلس الجودة** : يتم تشكيل مجلس الجودة من اعضاء من الإدارة العليا في المنظمة، ليكون مسئولا عن وضع استراتيجية الجودة، والتاكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط مما يعني أن مجلس الجودة يمثل مستوى قياديا عاليا لاتخاذ القرارات، واعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة، ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقها، و يرأس هذا المجلس عند إنشائه المدير العام للمنظمة، أو نائبه، ويتدرج في عضويته كبار مديري التخصصات المختلفة. ومهام هذا المجلس هو إدارة وتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بها، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيقها، وعلى أعضاء المجلس القيام بشكل فردي أو جماعي بدعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة علما بان دون دعم الإدارة العليا لن ينجح هذا النظام . يجتمع مجلس الجودة على الأقل مرة كل شهر، وذلك لمراجعة إستراتيجية الجودة، ومناقشة مدى تقدم التنفيذ، بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر. كذلك أضيف إلى مجلس الجودة، فرق العمل المتمثلة في فرق تحسين الجودة، حلقات الجودة، فرق حل المشكلات، وفرق العمل المسيرة ذاتيا. كل ما تم ذكره يشير إلى موقع الجودة الشاملة كإدارة داخل الهياكل التنظيمية التقليدية بينما ظهرت اتجاهات تنظيمية حديثة وهياكل من نوع اخر فيما يتعلق بإدارة

الجودة الشاملة. يجدر التوقف عندها لمعرفتها عن قرب، ومعرفة مدى صلاحيتها وهل هي أفضل من الهياكل التقليدية المعروفة ام لا؟

9-2 مراقبة وتقويم إدارة الجودة الشاملة:

تحتوي عملية المراقبة على قياس نتيجة معينة لبعض الأنشطة، ثم مقارنتها مع نتيجة معينة مرغوب في تحقيقها، وذلك بغرض التقويم وذلك بصفة عامة، أما المراقبة والتقويم لإدارة الجودة الشاملة فتتم للتأكد من جودة المنتج لذلك لابد من إجراء إختبارات لها المنتج وفق معايير أو مقاييس محددة، ومقارنة نتائج الاختبار مع متطلبات ومواصفات العملاء (حسب المعايير) وذلك من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم إجراء التصحيح اللازم لها ومن اهم المعايير المستخدمة في هذا الاطار ما يعرف بأدوات الضبط الإحصائي للجودة والتي أحيانا يطلق عليها البعض الأساليب الفنية لضبط ومراقبة الجودة. تتمثل هذه الأساليب أو الأدوات في عدد أو مجموعة من الأساليب الاحصائية وهناك من حصرها في الأساليب التالية :

1- منحنى باريتو:

يستخدم هذا المنحنى في التعرف على مشكلات الجودة وتحديد أولوياتها، وكذلك التعرف على شكل المشكلة الحالي، وتاريخها. كما يستخدم للتأكد من نتائج التطوير والتحسين. ويعرف على انه رسم بياني يوضح تصنيف العناصر المختلفة للجودة ذات التكرار وفقا لأولوياتها ومصادرها، والمنحنى التراكمي لها، ومهمة تحليل باريتو هو اظهار اسباب المشكلات الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة اليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل. وذلك فيما يختص بالجودة.

2- قائمة الفحص والتأكيد:

أيضا تستخدم هذه القائمة للتعرف على مشكلات الجودة من ناحية مصادرها وتواريخها، والوضع الحالي لها وتغيرها مع الزمن. وتتضمن القائمة الرئيسية عدة قوائم فرعية منها قائمة الفحص الخاصة بالعيوب، قائمة أسباب العيوب، قائمة الفحص العام، وقائمة فحص طلبات العملاء. لذلك تعتبر قائمة المراجعة اداة لجمع

المعلومات، وتساعد في تحليلها مما يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر.

3- منحنى الأسباب والمؤثرات:

يوضح هذا المنحنى العلاقة بين الأسباب والنتائج ومدى الارتباط بينهما، ثم الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية التي تسببت في المشكلة موضوع البحث. ويسمى هذا المنحنى أحيانا بالشكل البياني لاشيكاوا، أو عظم السمكة " نظرا لأنه يشبه عظم السمكة، وايشيكاوا كان له دور كبير في التطوير.

4- منحنى البيانات المبعثرة:

يستخدم هذا المنحنى في تحديد العلاقة بين نوعين مختلفين من البيانات، ومن خلال تمثيل هذه البيانات، والتي تمثل الوضع الحالي للمشكلة، فيمكن معرفة مدى الارتباط، أو التعارض بينهما. ولا يعتبر منحنى الانتشار كافيا وحده- من الناحية الاحصائية – لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين، انما يعطي فكرة أولية فقط عن نوع العلاقة، وتحديد طبيعة الارتباط.

5- المدرج التكراري:

عبارة عن أداة لتمثيل البيانات التي عادة ما تميل إلى التركيز أو التجمع نحو مركزها وذلك بحد أقصى لقيمة هذه البيانات، ثم تتدرج بالنقصان يمين ويسار هذه القيمة. ويستخدم هذا المدرج التكراري في تحليل وتوزيع البيانات، وكذلك نمط التوزيع، بالإضافة إلى تأكيد نتائج التحسين.

6- خرائط ضبط الجودة:

تعتبر خرائط ضبط الجودة من اهم أساليب تمثيل البيانات الخاصة بالجودة، وتستخدم في التعرف على شكل توزيع هذه البيانات، وتطويرها الزمني، والاختلاف أو التباين بين هذه البيانات وتوزيعها حول متوسطها، وبين حديها الأعلى والأدنى للضبط.

7- الأشكال البيانية:

تستخدم الأشكال البيانية لتمثيل البيانات المهمة في أشكال بيانية سهلة الفهم والتحليل والاستنتاج ويمكن استخراج اكبر قدر ممكن من التمثيل بالأعمدة، وكذلك الشكل الدائري المنقسم، وغيرها.

8- منحنى العلاقات:

يستخدم هذا النوع من المنحنيات لحل مشكلات ضبط الجودة من خلال الرؤية المنطقية للعلاقة بين السبب، والنتائج، والهدف، وخطة الإجراءات للمشكلات أو الظواهر المعقدة، والتي تدخل في تركيبها عوامل عديدة ومتشابكة.

9- منحنى الشجرة :

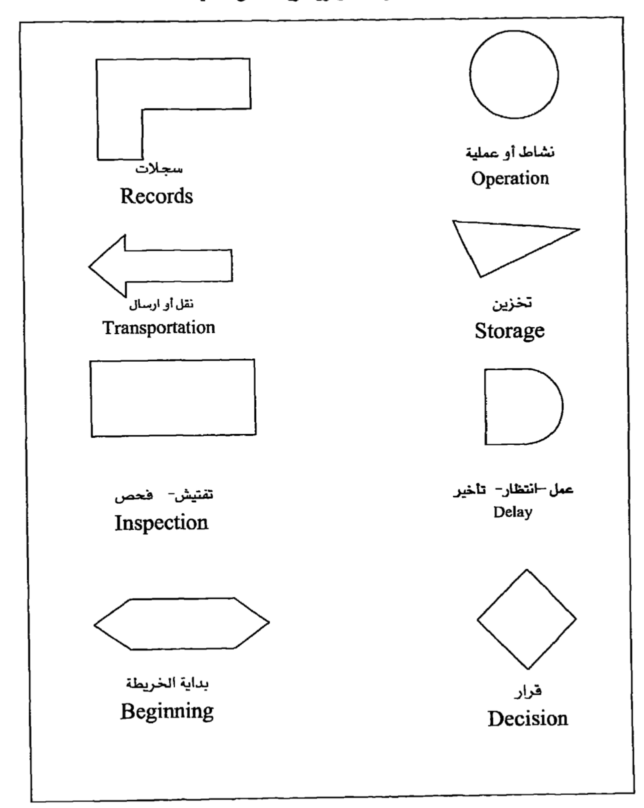
يتم استخدام منحنى الشجرة عندما تكون نقطة الدراسة واضحة، حيث يتم تحديد الأهداف، وبالتالي خطة الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج والتي تتحول بدورها إلى اهداف جديدة، ولها خطة اجراءات جديدة. وبالتالي يمكن تحقيق النتائج النهائية من خلال التسلسل النمطي.

وايضا تعتبر الخرائط أداة من أدوات مراقبة الجودة وتضم :

1- خريطة تدفق العمليات:

تستخدم هذه الخرائط لتحديد طريقة أداء العمليات، وتحليل خطواتها، لتوضيح ذلك أمام العاملين، وتوحيد طرق العمل، والمساعدة في التمكن من التحسين المستمر، ويمكن استخدامها لتوثيق إدارة الجودة الشاملة بدلا من الطرق الأخرى، الا انه ينبغي على معدها والمطلعين عليها الإلمام بالرموز المستخدمة فيها والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل (13) رموز خريطة تدفق العمليات



2- خريطة المتابعة:

تستخدم خريطة المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة، ويستطيع مسئول الجودة عند استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة، وتذبذب واختلاف هذه القراءات بين فترة وأخرى.

3- خرائط الرقابة:

هي ما يطلق عليه خرائط ضبط الجودة، وتستعمل للتعبير عن الاختلافات في الانتاج بصورة رقمية وبيانات كمية، كما تستخدم لمراقبة أداء العمليات، أو الأنشطة حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية. الأول يمثل الحد الأعلى للرقابة والثالث يمثل الحد الأدنى للرقابة. ولوضع خرائط الرقابة لابد من أخذ عينات صغيرة من الخط الانتاجي، وعلى فترات دورية منظمة ويتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها، ثم تسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها، ثم تحليلها للحصول على الوسط الحسابي لتمثيل الخط المركزي، ثم يتم بعد ذلك تحديد كل من الحدين الأعلى والأدنى المسموح بهما لعدد الوحدات المعينة. إضافة إلى هذه الأدوات هناك مقاييس حالات الجودة- والتي من خلالها يتم اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها، وكذلك برامج تكلفة الجودة. ولكن قبل الوقوف على تكلفة الجودة داخل المنظمات يجب معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف عملية ضبط الجودة خلال المنظمات والتي يمكن تلافيها من خلال الاستخدام السليم لكل أداة من ادوات ضبط ومراقبة الجودة.

10-2 أسباب ضعف الجودة في المنظمات:

توجد العديد من الأسباب الإدارية والتقنية التي تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتجات من أهمها الآتي :

1. عيوب في المواد الخام، والمواد الأولية واختلاف مواصفاتها.
2. تنوع المواد الموردة، وتعدد مصادرها.

3. عيوب في اثناء مراحل الانتاج لأسباب تقنية أو بشرية.
4. سوء في تداول المخزون ونقل المنتج النهائي إلى المستهلكين.
5. ضعف مستوى التقييس في مراحل الانتاج المختلفة، وكذلك ضعف أساليب المعايرة.
6. انخفاض كفاءة العاملين في مجال ضبط الجودة وضعف اجراءات التفتيش في مراحل الانتاج المختلفة.
7. الابتعاد عن استخدام معايير ومواصفات توكيد الجودة العالمية مثل (9000).

يمكن تلافي كل هذه الأسباب من خلال استخدام الاداة أو الأسلوب الأمثل في عملية الرقابة على إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الالتزام بالمواصفات العالمية.

11-2 تكاليف المنتجات للجودة:

لقد أضيفت إلى ادوات ضبط الجودة برامج تكلفة الجودة كوسيلة للوقوف على مدى تحقيق الجودة في المنتجات. وطالما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتعامل مع الجودة بكافة انواعها فلابد من الوقوف على الفهم لهذه الكلمة، ثم معرفة ما تكلفه. وهي تضم طرق تصميم وتكلفة الجودة.

12-2 طرق تصميم الجودة:

حددت خمس طرق لتصميم جودة المنتجات عموما وهي:

1- **الطريقة الروحانية**: ويقصد بها الشرط الذي يحقق الجودة الممتازة، ويميزها عن الجودة الرديئة، ومن امثلة الجودة الممتازة سيمفونية بيتهوفن، ولوحة الموناليزا لدافنشي.

2- **طريقة المنتج**: تختص هذه الطريقة بتحديد المفردات أو الحقائق التي يمكن قياسها، والتي تشير إلى مستوى الجودة الأعلى، وتحقق هذه الطريقة الهدف

الذي يقيس الجودة، وذلك لأن مزايا هذه الطريقة تتركز في الافتراض على أن غياب أو حضور المزايا يؤثر على الجودة الأعلى.

3- **طريقة المستخدم:** وفقا لهذه الطريقة فانه عادة ما يحدد المستهلك جودة السلعة أو المنتج. اذ يعتبر أن المنتج الذي يحقق له افضل مستوى من الرضا هو الذي يمتاز بالجودة الأعلى. وهذه الطريقة تكون متفقة مع التعريف الذي يقول أن الجودة هي مطابقة المنتج للاستعمال.

4- **طريقة التصنيع:** من المعروف أن الهندسة والتصاميم هما اللذان يحددان مواصفات وخصائص المنتجات، ولتحقيق هذه المواصفات لابد من الاهتمام والتركيز على فعاليات عملية أو طريقة التصنيع، حيث تتحقق الجودة الأفضل كلما كانت فعاليات عملية التصنيع متوفرة ومتكاملة وتمتاز هذه الطريقة بميزة تحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بالإضافة إلى تقليل تكاليف الجودة.

5- **طريقة القيمة:** وتقوم هذه الطريقة بتحديد الجودة وفقا لعنصر السعر، ويمكن الجودة هي عبارة عن درجة التميز بالسعر المقبول، والذي يحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة. كما أن هناك من استخدام ثمانية ابعاد لقياس الجودة، واعتبر أن المنتج اذ تمتع بها يكون ذا جودة عالية وتتمثل هذه المفردات والابعاد في (الموثوقية)، الاداء، المفردات الإضافية، المطابقة، العمر الاقتصادي للاستخدام، الجمالية، القدرة على الخدمة، والجودة الملموسة.

13-2 تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة بأنها النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين لجودة المنتج في المنظمة. وتنقسم بدورها إلى نوعين من التكاليف هما :

1- **التكاليف المباشرة للجودة وتضم :**

(1) تكاليف الضبط: وتنقسم بدورها:

- **تكاليف الوقاية:** والتي تشتمل على تكاليف تخطيط الجودة، مراجعة التصميم الجديد التدريب، ضبط العملية، تحديد البيانات، وتقارير الجودة.

- تكاليف التفتيش والتقويم وتحتوي على تكاليف فحص المواد، الفحص والاختبار، المحافظة على دقة أدوات القياس (المعايرة)، وتكاليف تقويم المخزون.

(2) تكاليف الفشل وهي ايضا تضم:

- **تكاليف الفشل الداخلي** وتضم تكاليف التالف، العمل المعاد، التوقفات، اعادة الفحص والاختبار، الفقدان، وتكاليف التنسيق.
- **تكاليف الفشل الخارجي** وتشمل تكاليف تصحيح المواد، المواد المعادة، مصاريف الضمان، والخصومات.

2- التكاليف غير المباشرة للجودة:

وهي تشتمل على التكاليف غير الملموسة مثل : فقدان السمعة، عدم رضا الزبون، اعادة المنتج، الطلبات التحذيرية، المساءلة القانونية عن المنتج، وفقدان المبيعات. كما أضيف إلى ذلك ما يعرف بتكاليف القياس وتقارير الجودة حيث أن إدارة الجودة الشاملة عادة ما تحتاج إلى تقارير حول تكاليف الجودة المنخفضة وذلك لتسهل عليها المعرفة بأمور واحوال الجودة. وتعتبر طريقة مؤشر الجودة من أكثر الطرق شيوعا وإستخداما في هذا المجال اذا تمت المقارنة بين التقسيمين يلاحظ أن التقسيم الثاني فصل في التكاليف المباشرة واعتبر كل وأحدة منها مجموعة قائمة بذاتها، وكذلك التكاليف غير المباشرة. وبالتالي اصبحت ثلاث مجموعات الإ إنها تضم كل التكاليف الموجودة في مجموعتي التقسيم الأول مما يعني انها نفس التكاليف. اما كون النوعين أداة من ادوات المراقبة والتقويم فذلك يتضح جليا خاصة بالنسبة لتكاليف الفشل الداخلي والخارجي لأن عدم تحقيق رضا الزبون، يعني عدم جودة المنتج، وبالتالي زيادة في التكاليف وكذلك تكاليف التقارير توضح أيضا انها جزء هام في عملية الرقابة والتقويم. كذلك هناك من أضاف تكاليف أخرى أطلق عليها تكاليف الجودة المستترة وهذه قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة مثل تكلفة طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، تقطع جداول الانتاج، تخزين المواد الفائضة عن الحاجة، توفير آلات أو أفراد كاحتياطي، وغيرها. الإ أنه يمكن تخفيض أو إزالة هذا النوع من التكاليف من خلال استخدام

بعض الأساليب مثل الأساليب الاحصائية لضبط العمليات وغيرها. إن الأساليب التسع، وتكاليف الجودة بانواعها المختلفة لا تعتبر الوحيدة التي تستخدم في عملية المراقبة والتقويم لإدارة الجودة الشاملة. إنما هناك أداة اخرى تعتبر من الادوات العامة التي تساعد في تطبيق منهجية الجودة الشاملة، والتي تؤدي إلى تحسين جودة المنتج، وتحقيق تكاليفه وهي ما تسمى الحيود السداسي إن السيكس سيجما هي طريقة ذكية في إدارة العمل، تضع العملاء اولا، وتستخدم الحقائق والبيانات وصولا إلى الحلول الأفضل. و " سيجما" هي حرف اغريقي يعني إحصائيا الإنحراف المعياري والإنحراف المعياري هو أسلوب إحصائي لوصف مقدار الإنحراف (التباعد) الموجود في مجموعة من البيانات أو مجموعة من البنود والإجراءات إن احتياجات وتوقعات العملاء باستعمال لغة السيكس سيجما، تسمى أي ما هو (حرج للجودة) وتهدف السيكس سيجما إلى مساعدة والهام العاملين، وجعل المنظمة تهدف لتقديم منتجات خالية من العيوب (الأخطاء). الا أن فكرة الوصول بالعيوب أو الأخطاء إلى صفر لا مجال لها في هذه الأداة أو الطريقة، وذلك لأن السيكس سيجما تدرك أن هناك دائما مجالا للخطأ حتى مع أفضل تصميم للمنتجات أو الخدمات. ولكن عند مستوى 9997.99٪، وهنا يكون السيكس سيجما قد جعل العيوب تكاد تكون غير موجودة.

ويمكن توضيح مستوى اداء السيكس سيجما من خلال الشكل ادناه.

شكل (14) مستوى أداء السيجما

مستوى السيجما	الاخطاء (العيوب) لكل مليون فرصة
6	3.4
5	233.0
4	6210.0
3	66807.0
2	308537.0
1	69.0000.0

بيت باند ولادي هولب، السيكس سيجما : رؤية متقدمة في إدارة الجودة،

يتضح من الشكل أن فرصة وجود خطا أو مجموعة من الأخطاء تقل كلما ارتفعنا إلى اعلى حيث تكون في كل مليون وحدة من المنتج ثلاثة وحدات معيبة فقط، مما يعني أن نسبة الانحراف عما هو مطلوب تكاد تكون غير ملموسة، أو ذات اثر غير ملموس وبسيط. وبمعنى اخر أن ذلك لا يمثل عيبا في نظر المستهلك أو الزبون وقد لايزعجه. كما يؤكد هذا الاسلوب (السيكس سيجما) انه لابد من وجود عيب أو خطأ حتى لو كان بسيطا. وفي ذلك اشارة إلى أن الكمال ليس من صفات البشر، وكذلك يدعم الحاجة إلى التحسين المستمر إلى ما لا نهاية مما يعني أن السيكس سيجما تعتبر من اكفأ الأدوات المساهمة في التحسين المتكرر والدائم للجودة. وهناك بعض التقنيات التي تعتبر ادوات اساسية لتخطيط وتنفييذ السيكس سيجما.

هوامش ومراجع الفصل الثاني

1. ماهوني . فرنسيس وكارل جي ثور، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي الطبعة الثانية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000م).
2. Geo ffery D. Dohenty، **تطوير نظم الجودة في التربية**، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر، دمشق 1999م.
3. طعمانة . محمد، **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي**، دراسة حالة وزارة الصحة : مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 17، العدد 1، مارس 2001م.
4. توفيق . عبد الرحمن، **الجودة الشاملة**، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك 2003م)
5. عمر . محمد اسماعيل، **اساسيات الجودة في الانتاج** (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2000م).
6. النجار . فريد راغب، **إدارة الانتاج والعمليات**، مدخل تكاملي تجريبي (الاسكندرية: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م).
7. هيوكوش، **إدارة الجودة الشاملة**، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الإلتزام بها : ترجمة طلال بن عابد الاحمدي، الرياض ، معهد الإدارة العامة 2002م.
8. عربي . محمد بكر، **أساليب المحاسبة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية** - مدخل مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث يوليو1997م، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
9. الصمادي . سامي، **اتجاهات العاملين نحو مدى تبطيق نموزج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة**- القطاع الصناعي الخاص الأردني(أبحاث اليرموك) المجلد 17، العدد 2، حزيران، 2001م،

10.الخزامى . عبد الحكم احمد ، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، الجزء الثالث (القاهرة: مكتبة ابن سيناء)، 1999م.

11. الشامى . احمد محمد ، إدارة الجودة الشاملة : **المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية**، الإداري، العدد 76، مارس 1999م.

12. العزاوى . محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة** (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م).

13.محسن . عبد الكريم وصباح مجيد النجار، **إدارة الانتاج والعمليات**، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004م)

14.بيت باند ولادي هولب، **السيكس سيجما : رؤية متقدمة في إدارة الجودة**، ترجمة اسامة احمد مسلم، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2005م.

15.زاهر . ضياء الدين . **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)** دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة . الطبعة الأولى 2005 م.

الفصل الثالث

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

3-1 مقدمة:

بإمكان أي إدارة أن تمارس إدارة الجودة الشاملة ممارسة ناجحة إذا توافرت لديها بيئة عمل مساندة تمكنها من التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وتضمن أنها أصبحت أسلوب حياة للمنظمة ومن أجل خلق مثل هذه البيئة يلزم أي إدارة أن تشدد على مبادئ الإدارة السبعة للجودة الشاملة . وهي:

1- دعم الإدارة العليا.
2- تنفيذ خطة جودة أستراتيجية طويلة المدى.
3- التركيز على العميل.
4- توفير التدريب وزيادة إلمام العاملين بالجودة.
5- تدعيم فرق العمل.
6- إنشاء مقاييس أداء.
7- تأكيد ضمان الجودة.

إن هذه المبادئ العامة في طبيعتها صالحة للتطبيق في أي إدارة سواء كانت حكومية أو خاصة. ويمكن لهذه الإدارات أن تتخذ إجراءات عديدة لتنفيذها بحسب مدى ملاءمتها للأجراءات التنظيمية الخاصة بها. وفيما يلي شرحاً للمبادئ كالآتي:

3-2 مساندة أو دعم الإدارة العليا :

طبقاً لعملية إدارة الجودة الشاملة تنتج تغيرات في الأساليب التي تعمل بمقتضاها الإدارة وهذه التغيرات ذات تأثير في مجالات مثل السياسة الإدارية وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها وتكويناتها. . الخ ولا تكون هذه التغيرات فعالة الا اذا حظيت عملية ادارة الجودة الشاملة بدعم لها من الادارة العاليا وفي الواقع ينبغي على الإدارة العليا أن تقوم بتنشيط عملية إدراة الجودة الشاملة حيث أنها تمسك في يدها

الواقع بسلطة اتخاذ قرارات استراتيجية وهامة وهذا الاشتراك المباشر للادارة العليا يمكن من اتخاذ قرار سريع وبالتالي يضمن إجراء سلس لعمليات ادارة الجودة الشاملة. وينبغي ان يكون دعم الإدارة العليا ذات وضوح أو ظاهرة للجميع في أنها على استعداد لاتخاذ إجراءات ملموسة منها:

3- 2- 1 صياغة سياسة الجودة.

3- 2- 2 بناء هيكل تنظيمي للجودة.

3- 2- 3 الإشتراك الكلي للعاملين.

3- 2- 4 نشر معلومات حول الجودة.

3- 2- 5 إدارة عمليات التغيير.

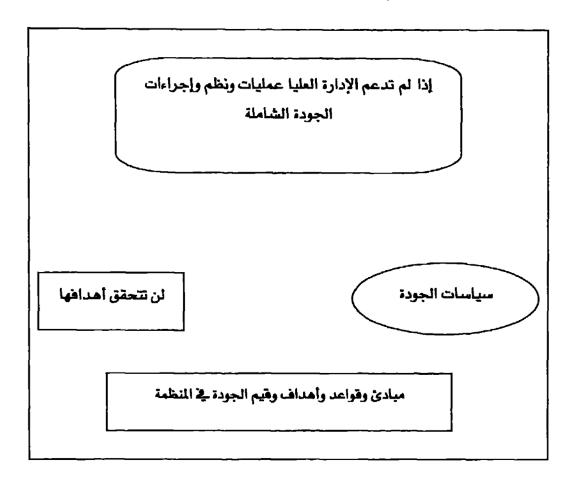
3- 2- 6 تنظيم يوم للجودة.

3-2-1 صياغة سياسة الجودة :

إن سياسة الجودة للإدارة عبارة عن بيان حول توجهات وأهداف الجودة التي تسعى الإدارة الى تحقيقها كما تمس الفلسفة والأوليات والقيم الي تؤكد عليها الإدارة وهي تصلح كدليل وكمرجع لكل مستوى من العاملين للتخطيط وتنفيذ جهود تحسين الجودة فيما يتعلق بعملها وكلما كانت سياسة جودة الإدارة واضحة ومفهومة لن يكون هناك أي تشويش أو أرتباك أو خلط فكري بين العاملين وبالنسبة لوعي كل العاملين يلزم أن يكون هناك اتصال واسع بقدر الأمكان في كل المنظمة فيما يتعلق بسياسة الجودة ويجب ان تصاحب صياغة سياسة الجودة خطة تنفيذ مناسبة يتم متابعتها متابعة وثيقة من أجل تقييم مدى التقدم والشكل الآتي يبين ذلك.

شكل رقم (15)

دعم الإدارة العليا في صياغة سياسة الجودة



2-2-3 بناء هيكل تنظيمي للجودة :

إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتضمن عمليات إدارة حيوية ضرورية مثل التخطيط والمتابعة والتنسيق واتخاذ القرارات من أجل ضمان تنفيذ تلك العمليات. فهذه الإدارة يلزم أن تحدد هيكل إدارة الجودة ذا ادوار محددة ومسئوليات واضحة.

ويتكون هيكل إدارة الجودة من :

أ. لجنة توجيهيه للإنتاج والجودة.

ب. منسق جودة تساعده قوى عمل للإنتاج والجودة.

ج. فرق العمل.

وتركز اللجنة التوجيهية للانتاج والجودة على رضاء العميل الداخلي والخارجي وعلى المنتجات والخدمات وفي كل الأوقات وهذا يتطلب إشراك جميع العاملين ومساندة الإدارة العليا والعمل المتكامل ما بين العملاء والموردين وأن تتطابق الأهداف الموضوعة والمعايير والنظم مع أهداف التميز أو التفوق.

ويتم تحقيق ذلك عن طريق :

- الوفاء بكل المتطلبات.
- إجراءات وقاية.
- الإجراء الصحيح من البداية لقياس أداء الجودة.
- ويجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة منارة وثقافة للإدارة وأن يتم تنفيذها ومتابعتها ودعمها والحفاظ عليها عن طريق برنامج تحسين جودة مستمر . ويرأس اللجنة التوجيهية للإنتاجية والجودة رئيس الإدارة وتضم رؤساء الأقسام والوحدات والفروع تحت إدارته . ووظائف هذه اللجنة كما يلي :

1- تخطيط جهود تحسين الجودة لكل الإدارة.
2- تحديد السياسة والأستراتيجية من أجل اتخاذ الإجراءات الموضوعة للجودة.
3- متابعة جهود تحسين الجودة التي تم تنفيذها.

ومنسق الجودة هو في العادة موظف رفيع المستوى وعلى درجة كبيرة من الخبرة بصرف النظر عن كونه مسئولاً عن تنسيق جهود تحسين الجودة فإنه إيضاً ضابط إتصال بين مختلف الأجهزة الخارجية إضافة الى أنه رئيس مناوب للجنة التوجيهية للإنتاجية والجودة ويساعد منسق الجودة للإنتاجية **والخدمات قوى عمل تقوم بالوظائف التالية :**

أ- متابعة التقدم في تنفيذ جهود تحسين الجودة.
ب- المساعدة في عملية حل المشكلات.
جـ- تقديم الإرشادات والتدريب لغيرهم من العاملين.

ويختار فريق العمل من مجموعة من العاملين الذي يعهد اليهم تحمل المسئولية لحل مشكلة خاصة حول الجودة وعندما يتم حل المشكلة تحل فرق العمل واعضاؤها في العادة من العاملين الذي لديهم معرفة خاصة وخبرة ذات علاقة بالمشكلة محل البحث والتمحيص.

3-2-3 الإشراك الكلي للعاملين :

لا تتقدم إدارة الجودة الشاملة إلا بأشراك كل عامل في المنظمة . حيث يمارس مبادئ الجودة وقيمها في أنشطة الأعمال وضمان إنتاج مخرجات الجودة ومن أجل إشراك كل العاملين يمكن للإدارة أن تستخدم أستراتيجيتين هما :

أ. إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة.

ب. تحديد أدوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة.

إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة.

عندما يثق العاملون بالجودة يكون لديهم رغبة في التعاون والمشاركة التطوعية في الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة . كما يكون لديهم الدافع لتغيير اتجاهاتهم والاهتمام بتحقيق أهداف الجودة في إداراتهم ومن أجل إدخال الثقة في العاملين بشأن الجودة على الإدارة ذاتها أن تظهر ثقتها في إدارة الجودة الشاملة كما عليها أن تثبت أستعدادها وإخلاصها والتزامها بتنفيذ أهداف إدارة الجودة الشاملة في إدارتها. ومن بين التدابير التي يمكن أن تتخذها الإدارة في هذا الشأن مثلاً" جعل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة جزءاً من الممارسات اليومية مثل تطبيق مبدأ الأحتياطات الوقائية . ومعيار الأداء الخالي من العيوب والتاكيد على تكلفة الجودة.

- عدم التفريط في معايير الجودة التي سبق تحديدها.
- التأكيد على الجودة في الأحاديث الرسمية والاجتماعات الدورية.
- إتخاذ إجراءات ملموسة للتغلب على عقبات تحسين الجودة

- بناء ميكانيزمات (اليات) ضبط على مستوى المدخلات ومستوى عمليات التشغيل ومستوى المخرج النهائي.

تحديد ادوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة :

لا يتم التحقق أو إدراك فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تجعل تحسين الجودة مسئولية الجميع إلا إذا فهم العاملون فهما كاملاً أدوارهم الخاصة بجهود تحسين الجودة. كما ينبغي أن يكونوا على وعي بحدود مسئوليتهم حتى لا يكون هناك لبس بالنسبة لقضية تحمل المسئولية وهنا يجب على الإدارة أن تحدد بوضوح على كل مستوى العاملين دور كل منهم بما يتفق مع اهداف الجودة في إدارتهم. وعلى سبيل المثال فإن دور المشرف في **مجموعة العمل هو كما يلي :**

- ان يرشد التابعين لأساليب وإجراءات تصحيح العمل.
- أن يعلم (يخبر) عن جوانب العيوب في المخرجات والإجراءات التصحيحية اللازمة نحوها.
- ان يضمن سير العمل بطريقة واضحة في أنظمة الجودة.
- أن يبادر بأتخاذ الإجراءات لتحسين تدابير ونظم التحسين والمعدات بجانب عمله.
- ويتمثل الدور الذي يمكن أن يقوم به التابعون أو المرءوسون كما يلي :
- الالتزام بما تم الاتفاق عليه والاجراءات الكتابية.
- استخدام كل الموارد بحكمة وحسن تصرف وتشغيل المعدات والأجهزة بطريقة صحيحة.
- إبلاغ الإدارة عن أي سبب للمشكلات الخاصة بالجودة.
- اقتراح الطرق والأسباب لتخفيض إحتمالات تكرار حدوث مشكلات حول الجودة.
- المساعدة في إرشاد العاملين الجدد بإعطائهم نموذج جيد ذاتي لدورهم والشكل التالي يوضح إجراءات دعم الإدارة العليا من خلال بناء هيكل تنظيمي للجودة والإشراك الكلي للعاملين.

شكل رقم (16) دعم الإدارة العليا للجودة

في إشراك العاملين وبناء هيكل تنظيمي

4-2-3 نشر معلومات حول الجودة :

عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يلزم أن يكون هناك مشاركة في المعلومات والمعرفة بين العاملين وهذه المعلومات مفيدة للغاية حيث أنهم يتصرفون بوصفها مرجعية ودليلاً سواء في تخطيط جهود تحسين الجودة أو في حل مشكلات خاصة وعلى هذا فمن الحيوي أن تضمن الإدارة أن كل انواع معلومات الجودة ويتم نشرها على نطاق واسع بقدر الإمكان وبتواصل فعال لكل الإدارة وهذا يمكن ان يتم من خلال طباعة المجلات والتقارير وخطابات وشرائط الفيديو.. الخ. وأنواع المعلومات التي يلزم بثها يتضمن :

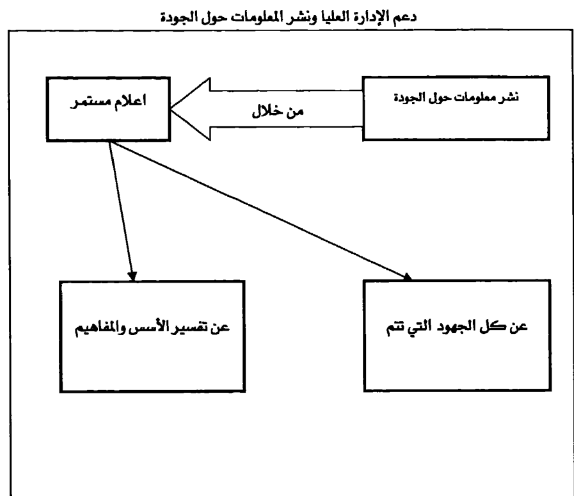
1- إنجازات جهود تحسين الجودة عن طريق الأقسام أو الوحدات المختلفة في الإدارة.

2- أنشطة فرق العمل ودوائر ضبط الجودة.

3- تفسير المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والأستراتيجية المعتمدة الخاصة بتنفيذها في الإدارة. والشكل أدناه يوضح دور الإدارة العليا في نشر المعلومات حول الجودة.

شكل رقم (17)

دعم الإدارة العليا ونشر المعلومات حول الجودة



بتصرف من ضياء الدين زاهر. إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة

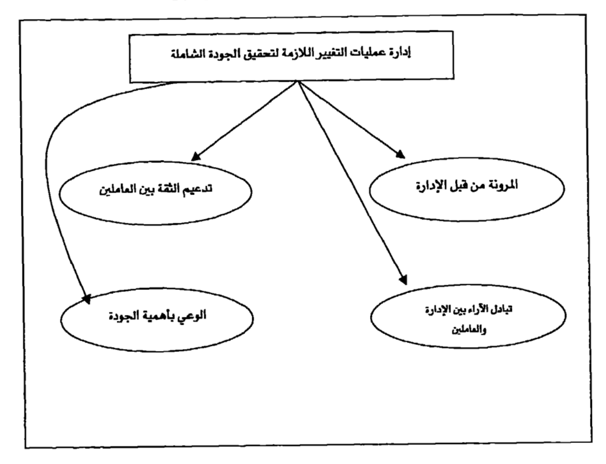
5-2-3 إدارة عمليات التغيير :

ينشأ عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تغيرات في طرق العمل القائمة والانظمة والإجراءات وحتى ثقافة المنظمة . وهذه التغيرات حتمية وقد ينشأ عنها صراعات وتوترات وارتباك بين العاملين وقد يعزى هذا الموقف الى عوامل عدة منها عدم إقناع مجموعة من العاملين بالمزايا الناشئة عن هذه التغيرات أو النظم القائمة العاجزة عن التعامل مع هذه التغيرات وفي ضوء ذلك تحتاج الإدارة العليا الى التعامل مع عملية التغير للإدارة، أولاً أن تحصل على موافقة العاملين الذين يتأثرون بالتغيير . فيجب أن يكون هناك اتفاق متبادل حول مفهوم التغيير ومبادئه وكذلك أهدافه الموضوعية وبجانب إسهامات عامليها ولتحقيق ذلك فإن أي تغير يتم إدخاله لاحقاً يجب أن يحظى بمساعدة وإهتمام كاملين من جانب العاملين وإحساسهم بأن عملية التغيير تخصهم، وإحساسهم بالملكية بينهم مما يدفعهم الى العمل الجاد لضمان النجاح. كما ينبغي على الإدارة إدخال الإحساس بالثقة المتبادلة بين العاملين بغض النظر عن المرتبة أو المركز الوظيفي فمثل هذا الإحساس لا يقوى رابطة التعاون الموجودة بين العاملين فقط بل يساعد أيضاً على حل أي صراع ممكن قد ينشأ في مكان العمل. فمن أجل ضمان نجاح عملية التغيير يجب على هؤلاء العاملين المشتركين أن يحصلوا على التدريب اللأزم بما يمكنهم من إكتساب معرفة جديدة وكذلك تعزيز مستوى مهاراتهم وعليه فأن من واجب الادارة أن تلتزم طول الوقت (متتطلب اساسي). والتغيرات الناتجة عن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى وقت لتنفيذها والأنظمة ذات الطبيعة المعقدة ففي مثل هذه الحالات فمن الحكمة أن تتصف الإدارة بالحرص والصبر عند البدء في احداث أي تغيير في المنظمة لأن التنفيذ المفاجئ والسريع قد ينتهي بالفشل نتيجة للمعارضة القوية من جانب العاملين. إن اسلوب الإدارة المرن يعد أمراً هاماً في إدارة التغيير بنجاح . حيث أن عملية التغيير سوف تؤدي الى تعديلات عديدة في النظم القائمة حتى تتفق مع التغيرات في البيئة لذا على الإدارة أن تكون مرنة من أجل ضمان أقل تشوش أو أرتباك.

والـشـكل التـالى يوضـح دعـم الإدارة العليـا لإدارة عمليـات التغـيير اللأزمـة لتحقيق الجودة الشاملة.

شكل رقم (18)

دعم الإدارة العليا لعمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة



6-2-3 تنظيم يوم للجودة :

يمكن للإدارة أن تظهر إلتزامها بالجودة عن طريق تنظيم يوم خاص بالجودة كل عام على سبيل المثال يوم الجودة بالخدمة العامة محدد رسمياً يوم 31 أكتوبر كل عام وهذا يعتبر فرصة للإدارة لكي تزيد من تقوية قيم الجودة في المنظمة من خلال الأنشطة التي يتم تنفيذها في هذا اليوم وفي الأحتفال بيوم الجودة يمكن للإدارة أن تنظم أنشطة مختلفة تتعلق بالجودة زيادة الوعي بتحسين الجودة التي قامت

بهـا الإدارة ومـن هـذه الأنـشطة أحتفـالات القـسم ودورات التـدريب مثـل الأحاديـث والحلقات الدراسية حول الجودة ومعرض الجودة وإحتفالات للتكريم والتقديم التي تقوم بها دوائر ضبط الجودة . والشكل التالى يوضح دعم الادارة العليا لتنظيم يوم للجودة :

شكل رقم (19) دعم الإدارة العليا لنظم يوم الجودة

3-3 التخطيط الاستراتيجي للجودة :

إن التخطيط الإستراتيجي الفعال يعد أمراً حتمياً لإنتاج مخرج جودة كما أنه تمكن الإدارة من تحديد عملائها وأولوياتهم وبالتالي تحديد أنواع المخرجات، وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات وهي:

- تحليل البيئة الخارجية.
- تحليل البيئة الداخلية.
- صياغة رؤية تنظيمية.
- صياغة أهداف الجودة.
- التعرف على انشطة التحسين.

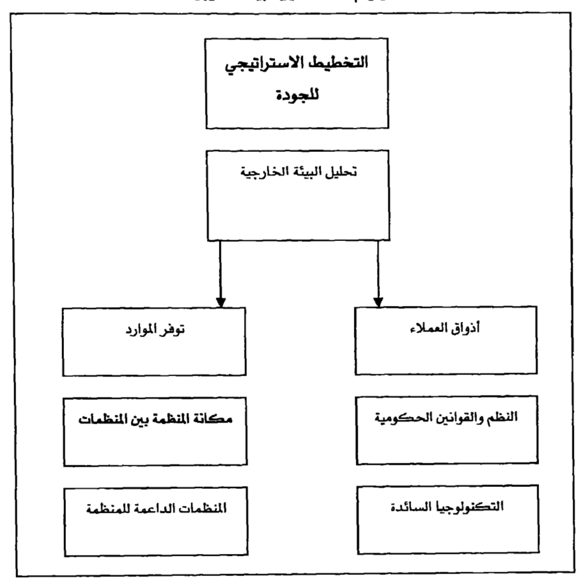
3-3-1 تحليل البيئة الخارجية :

يمكن تحليل البيئة الخارجية للإدارة من خلال التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف الجودة كما تمكنها من متابعة التهديدات والتحديات الكامنة التي قد تعوق تحقيق أهداف الإدارة كما أن مثل هذه المعلومات تمكن الإدارة من إتخاذ إجراء تصحيحي مبكر للتغلب أو الوقاية من التهديدات التي تمنع أهداف الإدارة. وفي تحليل البيئة الخارجية يجب على الإدارة أن تولى إِهتمامها للتغيرات الهامة التي تؤثر على توجهاتها وهي الفرص والمهددات ومن هذه التغيرات :

1- أذواق وأوجه التفاضيل لدى العملاء.
2- السياسات والقواعد والقوانين الحكومية.
3- التكنولوجيا السائدة.
4- مكانة المنظمة الاقتصادية والإجتماعية (موقف المنظمة من المنظمات المماثلة).
5- توافر الموارد (القوى البشرية والمواد)
6- المنظمات الداعمة للمنظمة.

والشكل التالى يلخص مكونات عملية تحليل البيئة الخارجية

شكل رقم (20) تحليل البيئة الخارجية للمنظمة



2-3-3 تحليل البيئة الداخلية:

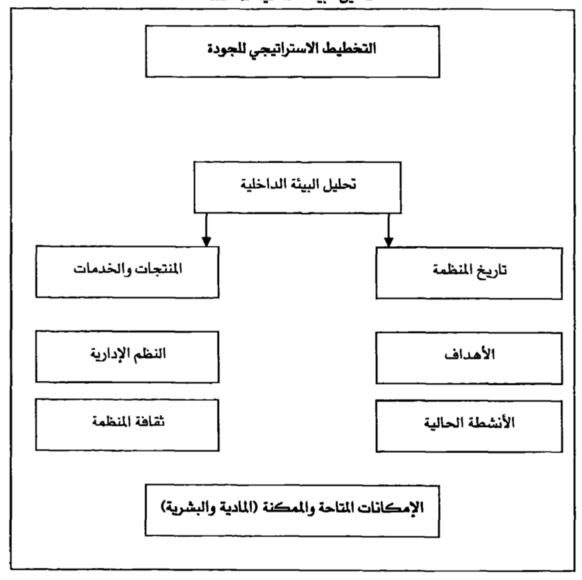
ويهدف هذا التحليل إلى قياس قدرة الإدارة في الأستجابة إلى البيئة الداخلية مثل إفضليات العملاء التي أصبحت ملحة أو عقبات تعوق عمل الادارة ،كما تحدد نقاط القوى في الإدارة التي يمكن التركيز عليها لتحقيق أهداف الجودة وكذلك نقاط الضعف التي تتطلب اهتماماً مباشراً ويجب أن يكون هذا التحليل شاملاً ويركز على الجوانب التنظيمية الرئيسية وهي :

- الأهداف الموضوعة والبرامج والأنشطة الخاصة بالإدارة.
- المنتجات والخدمات.
- الكيان التنظيمي.
- نظم القيمة والفلسفة والثقافة.
- توافر الموارد مثل القوى البشرية (العاملة) والتمويل والتكنولوجيا والمعدات
- المعلومات والأنظمة الإدارية وغيرها من الأنظمة المساندة.

ويوضح الشكل التالى البيئة الداخلية للمنظمة.

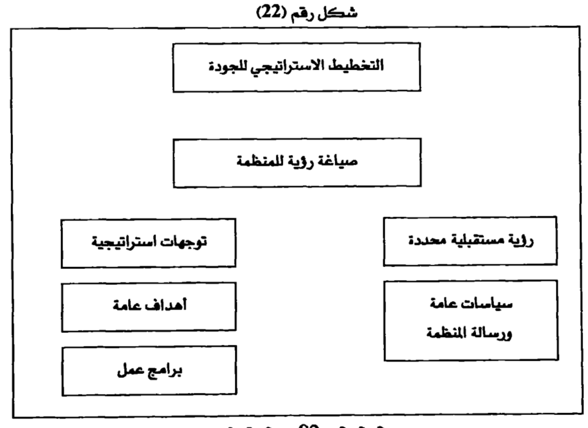
شكل رقم (21)

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة



بعد تحليل البيئة ينبغي على إدارة وكل قسم صياغة رؤية، وهذه الرؤية التنظيمية عبارة عن بيان تطلعات المنظمة والتوجيه الاستراتيجي الكلي الذي يضمن نجاح المنظمة وهذه الرؤية تزود بالتوجيه وبالتركيز على المرجعيات التي يجب أن يشارك فيها كل عضو في المنظمة في كل انشطة الجودة المتكاملة على جميع مستويات التشغيل وهذا يؤدي إلى إنشاء هدف عام أو ثبات المقصد في أنشطة الإدارة . والذي بدوره يؤدي الى اكبر فاعليه في التنفيذ وبيان الرؤية في ماليزيا (كمثال) في عام 2020 هو: بحلول عام 2020 سيصبح المجتمع الماليزي واثقاً بنفسه يمتلئ (بفيض) من القيم الأخلاقية والروحية ومجتمع يتسم بالديمقراطية والليبرالية والتسامح والرعاية والعدالة الاقتصادية وتقدم رفاهية وملكية كاملة للأقتصاد القائم على التنافس والديناميكية وقوة الدفع والحركة. ويجب صياغة هذه الرؤية صياغة واعية لضمان أن يتم تحقيقها كما هو مخطط لها ويجب أن تتسم بالصفات المميزة كالوضوح وسهولة الفهم وأن يكون لها تأثير دافعي ومصدر لالهام العاملين تثير التحدي (التفكير) إذن يمكن تلخيص ذلك في الشكل ادناه :

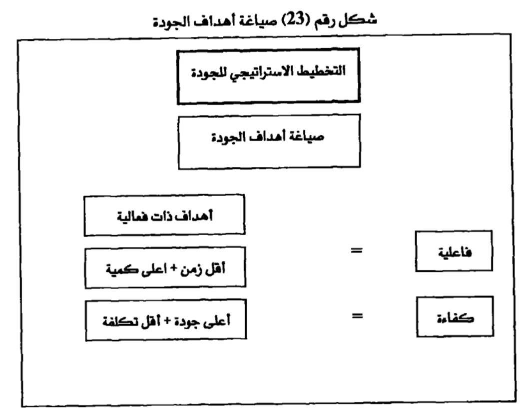
شكل رقم (22)



3-4صياغة أهداف الجودة:

يلي صياغة الرؤية تحديد أهداف الجودة والتي يجب أن تشتمل على معايير الجودة التي تتوقعها الإدارة لضمان تحقيق الرؤية وهذه الأهداف تصلح كأساس للتعرف على انشطة تحسين الجودة . ويجب أن يتضمن بيان أهداف الجودة أربعة عناصر وهي (النوعية ، الكم، الوقت والتكلفة). وينبغى أن يكون الهدف من ذلك محدداً وقابلا للقياس وقابلاً للإنجاز وواقعياً وله وقت محدد. وكمثال من أهداف جودة إدارة الخدمات (تقليل وقت الأنتظار على الشباك) أمام الموظف من 45 دقيقة الى 15 دقيقة في فترة ستة شهور دون تكلفة زائدة.

شكل رقم (23) صياغة أهداف الجودة



3-5 التعرف على انشطة التحسين :

وتتحقق أهداف الجودة من خلال تنفيذ أنشطة التحسين و تحتاج الإدارات إلى تحديد أنشطة تحسين ملائمة تنسجم مع إجراءات التشغيل وقد تكون تلك الأنشطة شبكة عمل للإجراءات من أجل إعادة مراجعة أنظمة الجودة وتحسين

إجراءات العمل . وتحديث المعايير الإجرائية وتتطلب أنشطة التحسين خطة تفصيلية (مفصلة) من أجل تيسير التنفيذ . كما يلزم جدولاً للتنفيذ لتتمكن الإدارة من متابعة التقدم في تلك الانشطة من وقت الى اخرى وعدد تخطيط أنشطة التحسين. وهنالك عوامل عديدة تتعلق بكل نشاط تحتاج إلى تفسير (عن طريق الإدارة) الى العاملين ومن بينها:

1- الهدف من انشطة التحسين.

2- مكان تنفيذ كل نشاط.

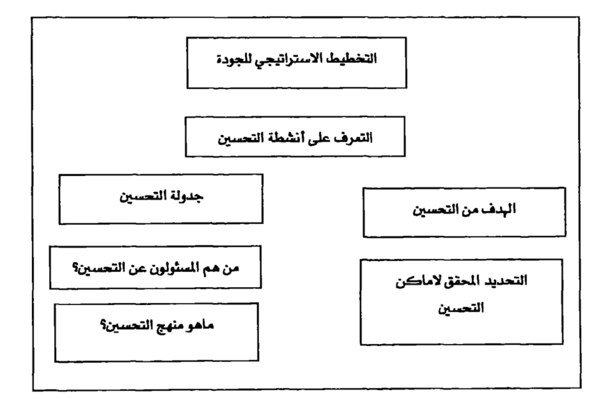
3- جدول التنفيذ.

4- العاملون الذين يقومون بالتنفيذ.

5- المنهج المستخدم.

الشكل أدناه يلخص التعرف على انشطة التحسين.

شكل رقم (24) التعرف على أنشطة التحسين بالمنظمة



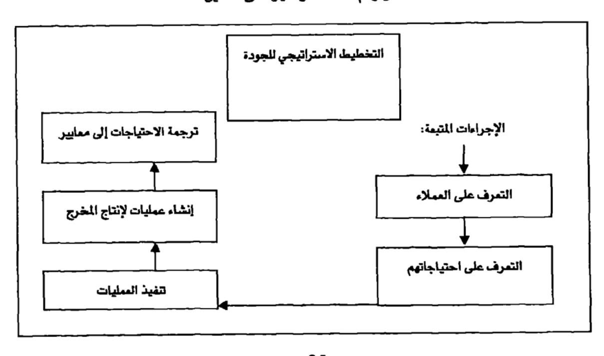
6-3 التركيز على العميل:

يتم تحديد الجودة عن طريق العميل (أساس الجودة هو العميل) فمخرج الجودة هو الذي يفي بالهدف الجماعي اي العملاء على هذا يطلب من إدارة الجودة الشاملة أن تركز على عملائها في ما يقومون به من عمل وتحتاج الإدارة الى التعرف على احتياجات العملاء مسبقاً قبل أن تنتج مخرج جودة وهذه الاحتياجات (المتطلبات) تصلح كأساس في تحديد سمات المخرج (المنتج) والعمليات المطلوبة ، وهي:

- التعرف على العملاء.
- التعرف هذه احتياجات العملاء.
- ترجمة هذه الإحتياجات الى معايير مخرج جودة.
- إنشاء العمليات الخاصة بإنتاج المخرج.
- تنفيذ تلك العمليات.

وعند تنفيذ تلك الخطوات العديدة يجب إنشاء نظام إدارة جودة لكل خطوة حتى يمكن تنفيذها بفاعلية وكذلك اتخاذ إجراء تصحيحي فوري إذا ظهرت عيوب في أي مخرج. والشكل أدناه يوضح هذه العمليات كالآتي:

شكل رقم (25) التركيز على العميل



أ- تحديد العملاء :

هذه الخطوة تمكن الإدارة من تركيز جهودها ومواردها ناحية توفير الخدمات للعميل المحدد وبصفة عامة تمتلك الإدارات الحكومية عدد كبير من العملاء ويصعب عليها توفير الخدمات لترضيهم وتتعقد هذه المشكلة عندما تكون الموارد غير كافية او تكون هناك عقبات إجرائية . ومن ثم يمكن أن تكون لدى الإدارة قائمة بالعملاء وتقوم بتصنيفهم بحسب الأولويات وتصلح هذه القائمة كمرجعية عند تقديمها للعملاء.

ب- تحديد متطلبات العملاء :

تتنوع احتياجات العملاء وتختلف تبعاً لأنواع المخرجات والوقت والمكان وعدد من العوامل الأخرى لذا فمن المهم للأدارات أن تتعرف على أحتياجات العملاء بدقة وهذا يمكن أن يتم من خلال الاستبيان والحوار والمقابلات الشخصية وتلقي الاقتراحات من العملاء.

ج- ترجمة متطلبات العملاء الى معايير مخرجات جودة :

إن متطلبات العملاء التي تم تحديدها تحتاج الى ترجمتها لمعايير مخرجات جودة ويجب ان تكون هذه المعايير واضحة وقابلة للقياس كلما أمكن وهذا يضمن أن افراد الإدارة قادرون على تفهم هذه المعايير فعلى سبيل المثال إذا كان العميل يتطلب خدمة سريعة عند الشباك فأن هذه الحاجة يجب ان تترجم إلى معيار الزمن الذي يكون خمس دقائق، 10 دقائق، الخ....

د- إنشاء عمليات خاصة بإنتاج المنتج:

يجب أن تصاغ إجراءات العمل بما يتفق مع المعايير المحددة في إنتاج مخرجات جودة بجانب ذلك يجب تحديد معايير الجودة المطلوبة وبذلك يمكن أن يتم تلافي أخطاء العاملين.

هـ- تنفيذ العمليات:

تتضمن تلك الخطوة تنفيذ عمليات التشغيل من أجل إنتاج المخرج المطلوب، فيجب على الإدارة أن تقوم بفحص (تفتيش) خاص بالجودة لكي يتم الوفاء بمعايير

الجودة المحددة. وينبغي أن يتم هذا الفحص على ثلاث مراحل للتشغيل: المدخلات، العمليات، المخرج النهائي.

7-3 التدريب وزيادة إلمام العاملين بالجودة:

أن التدريب في مجال الجودة يعد مرحلة أولية أو أساسية تجاه تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم ومشاركة العمال المهرة وذوي المعرفة، والعاملين ذوي المعرفة تكون أخطاؤهم البشرية أقل وبالتالي ضمان مخرج(منتج) خالي من العيوب. وفي برنامج التدريب على الإدارة القيام بعملية التنوير لأفرادها بشأن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وسياسات الجودة والإستراتيجيات الإدارية فالوعي بذلك يزيد حتماً إلتزام العامل وتقلل من معارضته للتغيرات الناشئة عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ونظراً لأن الإدارات تعمل في بيئة دائمة التغير فيجب أن يكون التدريب عملية مستمرة لكي يتم إعداد العاملين بما يواجه التحديات الناتجة عن تلك التغيرات. ويجب أن يتم التدريب بأسلوب منهجي ويما يتمشى مع سياسة الجودة بالإدارة والخطوات العديدة التي يجب إتباعها عند تنيفذ التدريب وهذه الخطوات هى :

- صياغة خطة رئيسية حول التدريب بما يتفق مع سياسة الجودة للإدارة
- تحديد الأفراد المسئولين.
- تحديد أهداف التدريب.
- إنشاء كيان تنظيمي للتعامل مع التدريب.
- تحديد احتياجات التدريب.
- تنظيم برامج تدريب وإعداد مواد التدريب.
- تقييم النجاح في برامج التدريب.
- مراجعة فاعلية برامج التدريب.

أ- صياغة خطة رئيسية حول التدريب بما يتفق مع سياسة الجودة للإدارة

استناداً إلى سياسة الجودة بالإدارة ويجب أن تتفق الخطة مع مبادئ وأهداف سياسة الجودة ويجب أن يكون جميع الأعضاء العاملين على علم بها.

ب- تحديد الأفراد المسئولين عن التدريب :

تقوم أهداف التدريب على معيار جودة المنتج أو الخدمة المطلوبة وينبغى أن توضح احتياجات العميل توضيحاً فعالا لجميع الأفراد العاملين وتحديد جوانب العمل التي تستدعي الانتباه و الاجراءات والقواعد التي تحتاج الى تعديل وتحديد التغيرات التي يجب إجراؤها مستقبلاً.

ج- تحديد أهداف التدريب:

ينبغي للمؤسسة أن تحدد أهداف واضحة للتدريب ولما تريده من التدريب حسب خطتها للعمل.

د- إنشاء كيان تنظيمي للتعامل مع التدريب :

يجب على الادارات إنشاء كيان تنظيمي يتعامل مع برامج التدريب للعاملين خاصة بالجودة فعلى سبيل المثال تقوم وحدة (شعبة) للتدريب لهذا الغرض. ويجب أن تؤكد برامج التدريب على المعرفة أو المهارات المتخصصة والتي يقوم بها خبراء في مجالاتها.

هـ- تحديد إحتياجات التدريب :

ينبغى على الإدارات أن تحدد بوضوح احتياجات التدريب المتعلقة بأنواع العمل المختلفة المنفذة والقضايا التي تحتاج الى النظر فيها تشمل مايلي :

- تحديد احتياجات التدريب.
- معيار الخبرة المطلوبة.
- فترة التدريب.
- الحاجة إلى الإسراع بالتدريب (تنفيذ التدريب).
- عدد الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الافراد المسئولين عن التدريب.

- الموارد المطلوبة.

و- تنظيم برامج تدريب وإعداد مواد التدريب :

ينبغي أن تتفق برامج ومواد التدريب مع أهداف واحتياجات الإدارة وينبغي أن تتناول تلك البرامج الجوانب الأربعة الآتية :

- هدف التدريب الذي يجب ان يكون محدداً بوضوح.
- مضمون التدريب.
- طرق التدريب.
- المعلم المسئول عن برامج التدريب.

ز- تقييم النجاح في برامج التدريب :

الموظفون المسئولون عن التدريب (رؤساء الإدارات والمديرون والمشرفون) ينبغي عليهم تقييم برامج نتائج التدريب ويجب أن تستهدف التغذية الراجعة من التدريب تحسين برامج التدريب المستقبلية.

ر- مراجعة الفاعلية في برامج التدريب :

من وقت لاخر ينبغي على الإدارة العليا لكل إدارة او قسم مراجعة الفاعلية العامة لخطة التدريب الاساسية للأفراد بما يضمن إمكانية تطبيقها أو صلاحيتها للأحتياجات والمواقف الراهنة. إن المعرفة والتقدير دالة هامة في إتجاه نجاح إدارة الجودة الشاملة أي أنها توضح مدى التقدير للعاملين الذين حققوا تميزاً وتفوقاً في عملهم ويمكن الحصول على نتيجتين إيجابيتين نتيجة لهذا التقدير تتمثل فى :

أولاً : أن العاملين الذين ينالون التقدير يشعرون بالسعادة في أن إنجازاتهم وما قاموا به من عمل كان محل تقدير إداراتهم وهذا يشجعهم على مزيد من السعي لتحسين أدائهم مستقبلاً كما أن التقدير يزيد الإحساس بالفخر والاعتزاز في وظائفهم . ويعد هذا عامل دافعية قوي.

ثانياً : إعطاء الجوائز بعداً بيانياً وتقديراً للسلوك المطلوب من جانب العاملين وهذا يؤدي الى تيسير تعديل العاملين لسلوكهم للوفاء بالتوقعات المطلوبة من جانب

إداراتهم. ويجب على إدارة القسم أن تنشئ نظام تقدير مناسب بما يتفق مع احتياجاتها . **وأن تكون أهداف هذا النظام ما يلي :**

1- تقدير أداء التفوق من جانب العامل أو مجموعة العاملين حتى يكون أكثر التزاماً بتحسين الجودة.

2- أن يعيد التأكيد على الأنماط السلوكية المطلوبة في الإدارة.

3- أن يعد بيان من الإدارة بالالتزام بتحسين الجودة.

وتحتاج الإدارة إلى إيجاد معايير واضحة بالنسبة لمنح التقدير , وهذه المعايير ينبغي أن تكون معلومة للجميع لتجنب أي شكل من أشكال سوء الفهم. ويمكن منح التقدير بأشكال مختلفة مثل خطابات التقدير، هبات نقدية، منحة فرصة لحضور برنامج تدريبي , منحة خاصة للأستمتاع بالبرامج الترويحية التي تقدمها الإدارة , تقديم جائزة , إجازة استثنائية أحتفال تكريم خاص لمتلقي الهدية , عضوية مجانية في أندية الخدمات المدنية أونادي الإدارة إختياره كأحسن عامل في هذا الشهر , نشر اسمه وإنجازاته في مجلة الإدارة أو نشراتها.

8-3 العمل الجماعي :

يعد العمل الجماعي بين موظفي الادارة قوة موحدة لضمان نجاح الادارة في جهودها لتحسين الجودة ويتواجد العمل الجماعي أذا كان هناك تعاون والتزام واندماج كلي من جانب العاملين. ونظراً لأن المشكلات الخاصة بإجراءات العمل معقدة فلذا يجب تجربتها عبر الأقسام والنظم لأنها تتجاوز قدرة أي فرد والطريقة الوحيدة للتعامل الجماعي مع هذه المشكلات يمكن الادارة من الاستفادة الكاملة لنقاط القوى والموارد لديها ومزايا اسلوب عمل الفريق ذوي المعرفة والمهارات والخبرة المناسبة من التعامل مع المشكلات بفعالية. وأنها تعزز مستوى الرضاء الوظيفي والأخلاقي للعاملين حيث إنه تمنحهم الفرصة لحل المشكلات معا. وإن المشكلات التي تتجاوز الحدود الإدارية والوظيفية يمكن التعامل معها على نحو أكثر سهولة

وفاعلية. والتوصيات التي يقدمها أعضاء الفريق يرجح تنفيذها أكثر من الاقتراحات الفردية والعمل الجماعي يعزز الجوانب الثلاثة لعملية تحسين الجودة وهي:

1- إنها تيسر تبادل المعلومات والأفكار بحرية.
2- أنها تبنى الثقة بين العاملين.
3- أنها تحسن الاتصال داخل الادارة. ان الاشتراك في الانشطة الجماعية يعطي. للعاملين الفرصة للمشاركة وتبادل المعرفة والخبرات.

والمعلومات والافكار بعضهم بعضا ومثل هذه العملية تمكن كل فرد من انتاج أفكار جديدة وابتكارية ومستحدثة تتعلق بتحسين جودة العمل، حيث يوجد في البيئة تشجيع نشط للأنشطة الجماعية فأن العاملين تنمو لديهم الثقة بسرعة ويشعرون بالحرية والمصداقية في تنفيذ مسئولياتهم وفي نفس الوقت يكونون قادرين على اتخاذ القرارات بسرعة وبحكمة وأيضاً تطوير مواهبهم وإمكاناتهم نحو تحسين الجودة المستمر. وإنشاء الثقة بين العاملين ييسر تيسير كبير عملية الاتصال داخل الادارة فإن الاقسام وكذلك الوحدات تستطيع أن تتصل بحرية مع بعضها البعض بما يؤدي الى المشاركة في البيانات والمعلومات وغيرها من المصادر وبالتالي يكون هناك تحسنا هائلاً في إداء الإدارة بفضل تنمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الأقسام والوحدات وإيجاد أو انشاء جو تواصلي بين العاملين للعمل كفريق ويمكن للإدارة أن تتخذ الاجراءات المختلفة من بينها :

1- حملات لإثارة الوعي بالجودة :

إن إهداف حملات الوعي هي لفت إنتباه العاملين وجعلهم يدركون أهمية فرق العمل في المنظمة وحملات الوعي قد تتخذ شكل مباحثات وأفلام فيديو ونشرت وكتيبات وبصفة عامة ينبغي على تلك الحملة أن تؤكد تأكيداً مناسباً على عدة جوانب مثل :

- مفهوم العمل الجماعي.
- المكاسب بالنسبة لأداء العمل الفردي.

- المكاسب للمنظمة.
- دور الفرد في صنع نجاح فريق العمل.
- أشكال الدعم التنفيذي.

2- تنظيم دورات تدريبية :

تنفيذ دورات تدريبية لأمداد العاملين بالمهارات والمعرفة الاساسية للعمل كفريق ومن خلال التدريب يمكن لهم آن يساهموا مساهمة إيجابية كأعضاء و برامج دورات التدريب يمكن للأدارة أن تشدد على المهارات التالية :

- مهارات القيادة.
- تحديد الاهداف والانشطة.
- مهارات الاتصال.
- أساليب حل المشكلات.

3- إنشاء كيانات للعمل الجماعي :

من أساليب تشجيع العمل الجماعي بين العاملين انشاء كيانات للعمل الجماعي فيجب على الادارة أن تقيم كيانات متعددة مثل فريق العمل قوة المهام دوائر تحكم الجودة.. الخ وكون العاملين أعضاء في تلك الكيانات فيمكنهم أن يقدموا أفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بتحسين الجودة مباشرة الى الادارة ويحفزهم على ذلك أن تلك الكيانات تعمل كأدوات توجيهية لأفكارهم ومقترحاتهم بطريقة أكثر منهجية وأشد فعالية ومن الجانب الاخر تستطيع الإدارة أن تواصل سياسة جودة الإدارة من خلال تلك الكيانات.

4- تفويض السلطة لفريق العمل:

من أجل تحقيق نتائج متميزة على الإدارة أن تفوض السلطة لفريق العمل ونظراً لأن العاملين يعملون بحرية فإن تفويض السلطة تجعلهم أكثر إبداعية وأسرع في حل المشكلات وتفويض السلطة يمكن أن يتخذ عدة أشكال من بينها :

1- تفويض فعال.
2- تقديم تيسرات وموارد عمل كافية.

3- إعطاء مزيد من الثقة للعاملين للقيام بمهام اكبر وأكثر أهمية.

4- السماح لفرق العمل الاندماج بطريقة مباشرة في عملية صياغة أهداف الجودة للإدارة.

5- التقدير وإعطاء الحوافز :

يجب تقدير فرق العمل الناجحة من قبل الإدارة للأعتراف بما حققوه من أنجاز وتظهر الإدارة تقديرها تجاه تلك الإسهامات ولروح الفريق ومن جهة أخرى تجعل العاملين أكثر دافعية وأكثر التزاماً تجاه فرق العمل إذن فإن العمل الجماعي يتطلب:

- تدريب على اليات العمل الجماعي.
- تدعيم الاتصال بين الافراد.
- زيادة الرضا الوظيفي والانتماء.
- تبادل الخبرات لحل المشكلات.
- سهولة حل المشكلات.
- أتخاذ قرارات أكثر رشداً.

9-3 قياس الأداء :

إنطلاقاً من مقولة آن الأداء الذي لايقاس لا وجود له فإنه يجب تدعيم عملية تحسين الجودة في المؤسسات الحكومية بنظام قياس أداء جيد يوفر التغذية الراجعة للأدارة حول ما تحقق من تقدم وإنجاز وهذه المعلومات ذات أهمية وظيفية في إجراءات التخطيط المستقبلية ومن أجل ضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب على الإدارات الحكومية إيجاد أنظمة قياس أداء لكل نوع من المخرجات أو الخدمة المقدمة ويوفر نظام قياس الأداء بيانات ومعلومات هامة حول اداء عمليات العمل التجارية (الراهنة) التي يتم تنفيذها ويمكن توظيف تلك المعلومات بعدة طرق من بينها:

1- **تحديد موضوعات الضبط** وهي السمات المميزة للجودة بالنسبة للمنتج الذي تود الإدارة التحكم فيه :

لكل نوع من المنتجات المنتجه ينبغي على الإدارة اختيار سمات مميزة للجودة التي تحتاج إلى الضبط ويجب أن تتطابق واحتياجات وتوقعات العملاء والسمات التي يركز عليها القياس هي المتانة . الاستمرار بالخطوط الزمنية.

2- تحديد معايير الجودة وأهدافها :

يلزم على الادارات أن تحدد معايير وأهداف الجودة لكل منتج والتي تتطابق مع السمات المميزة للجودة التي تم تحديدها وأن تضمن عكسها بصورة حقيقة مستوى تفوق الجودة الذي يؤدي الى رضاء العميل.

3- إنشاء ميكانيزمات أو اليات للقياس :

من أمثلة معايير وأهداف الجودة ميكانيزمات وتوجد مكونات في نظام قياس الاداء أحداهما وحدة القياس والاخر جهاز جمع المعلومات بالنسبة لوحدة القياس يجب أن تتمشى مع طبيعة سمات الجودة المقاسة ومن أمثلة وحدات القياس مايأتي :

موضوع التحكم	وحدة القياس
المتانة (المعدات)	عدد السنوات التي يمكن أن تعمل فيها المعدات بفعاعلية
الخطوة الزمنية	خدمة الشباك بداية وقت خدمة الشباك بدقة في القياس بعملها كل يوم

جهاز القياس هو أداة لجمع المعلومات في شكل كمبيوتر أو أفراد يشتركون اشتركاً مباشراً في العمل وفي الواقع يمكن أعتباراً ادوات الاستبيان والمقابلات من هذا القبيل نظراً لأنها تتصل بقياس رضا العميل.

4- تحديد شبكة معلومات الأداء :

من المهم أن البيانات والمعلومات التي تم تجميعها ان تتصل اتصالاً مباشراً بصانعي القرار.

3- 10 تأكيد ضمان الجودة :

وفي كل الأحوال فإن إيجاد نظام لقياس الأداء وتقويمه يقتضي بالضرورة توافر مايلي :

1. معلومات كافية وواضحة لقياس الأداء الحالي.
2. معايير قياس عملية الاداء الحالي.
3. تحديد فجوات الأداء.

4. تحديد مشاكل فجوات الأداء.
5. تحديد العمليات والأنشطة المتعلقة بفجوات الاداء والجودة
6. إجراء تصحيحي لمعالجة الأداء والجودة .

يعني هذا المبدأ بتركيز الإدارة على التأكيد من تفعيل عمل المبادئ الستة السابقة في الواقع العملي . وأن هذا التفعيل يؤدى في النهاية الى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة. وحتى يتحقق ذلك لابد من أن تضع الإدارة نظاماً لضمان الجودة ويكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو المنتج والوقاية

من الأخطاء قبل حدوثها وذلك في كل مراحل وأنشطة وعملياته وإجراءاته وبالتالي فإن هذا النظام لأبد أن يعتمد على منع الخطأ قبل حدوثه في مراحل التصميم والانتاج وتقديم الخدمة أو المنتج الى العميل.

وحتى يكون هذا النظام فعالاً لابد من توفر مايلي :

مجموعة من النظم الادارية الوقائية التي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وغالباً ما تتمثل هذه النظم في إجراءات المتابعة والتقييم المستمر. مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة والتي تعتمد بشكل أساسي على اجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم و مجموعة الاجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الادارة وبرامجها وانشطة المنظمة ومجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل . ومروراً بالتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة الى العميل. وضمان عملية التحسين المستمر.

وخلاصة ما سبق أن ضمان الجودة يتطلب توافر مايلي :

- نظم إدارية وقائية.
- إجراءات التحسين المستمر.
- إجراءات التنسيق والتكامل.
- إجراءات متابعة وتقييم العمليات.
- ضمان عملية التحسين المستمر.

هوامش ومصادر الفصل الثالث

1. الشامى . احمد محمد ، إدارة الجودة الشاملة : **المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية**، الإداري، العدد 76، مارس 1999م.
2. العزاوى . محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م
3. Geo ffery D. Dohenty، **تطوير نظم الجودة في التربية**، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر، دمشق 1999م.
4. زاهر . ضياء الدين . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة . الطبعة الأولى 2005 م.
5. مصطفي أحمد ، محمد الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج،2002م.
6. مصطفي أحمد سيد إدارة الجودة الشاملة والأيزو،دليل عمل كلية التجارة، بنها ، الزقازيق،1998م.
7. محمود عز الدين عبد الهادي، نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2005م.

الفصل الرابع

الجودة من منظور إسلامي

4-1 مقدمة:

ان الاسلام مبني علي الجودة والاتقان، من عقيدة وشريعة واخلاق، كفلسفة للكون والانسان والحياة، بدءاً من خلق السماوات والارض وابداعها كما يقول عز وجل في محكم تنزيله ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ذَلِكُمُ اللّهُ رَبُّكُمْ لا إِلَـهَ إِلاَّ هُوَ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَاعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ لاَّ تُدْرِكُهُ الأَبْصَارُ وَهُوَ يُدْرِكُ الأَبْصَارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ قَدْ جَاءكُم بَصَآئِرُ مِن رَّبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَاْ عَلَيْكُم بِحَفِيظٍ ﴾ للإبداع البشري اثر ومظهر من اثار ومظاهر الابداع الرباني، بل انه وظيفة ومسئولية وليس خياراً بشرياً قبله الانسان او رفضه، قوله تعالي : ﴿أَيَحْسَبُ الْإِنسَانُ أَن يُتْرَكَ سُدًى ﴿ 36 ﴾ أَلَمْ يَكُ نُطْفَةً مِّن مَّنِيٍّ يُمْنَى ﴿ 37 ﴾ ثُمَّ كَانَ عَلَقَةً فَخَلَقَ فَسَوَّى ﴿ 38 ﴾ فَجَعَلَ مِنْهُ الزَّوْجَيْنِ الذَّكَرَ وَالْأُنثَى ﴿ 39 ﴾ أَلَيْسَ ذَلِكَ بِقَادِرٍ عَلَى أَن يُحْيِيَ الْمَوْتَى ﴿ 40 ﴾ ﴾ . ومن خلال البعد اللانهائي في قوله تعالي : ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ دِيناً﴾.

4-2 مفهوم الجودة :

الجودة من (اجاد) أي أحسن. يقال فلان تكلم فاحسن، وعكسه (تكلم فاساء وعمل فاساء).

1. الجودة تعني الاتقان.
2. والجودة هي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع لا بالكم.

3. والجودة في المصطلح ارتبطت - اجمالاً - بالجوانب الاقتصادية والتنظيمية (الجودة الادارية)، الجودة التصميمية، الجودة الصناعية، الجودة الزراعية وغيرها.

3-4 الاحسان والجودة :

اذا كانت الجودة مظهر من مظاهر الاحسان ونتيجه من نتائجه فأن الاسلام دعوة مطلقة للاحسان : قوله تعالي ﴿صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ﴾ وفي قوله﴿ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴾ اشارة واضحه إلى أن الجزء يتعلق بكيفية الأداء وكذلك قوله تعالى : ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً ﴾. وفي قوله تعالى : ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ﴾. إن الشكر لله على إبداع خلقه يفرض على الإنسان أن يكون محسناً مبدعاً في عمله وصنعته ومهنته كائناً ما كان. وايضا" في قوله تعالى : ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ مِن سُلَالَةٍ مِّن طِينٍ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَاماً فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْماً ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقاً آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ ﴾. اشارة واضحة الى الاحسان والاتقان.

4-4 الإسلام يدعو إلى الجودة :

إن من البديهي أن يدعو المبدع إلى الإبداع وأن يحض المحسن إلى الإحسان وهذا شأن منهج الله في دعوة الإنسان إلى الجودة والإبداع والإحسان، وصدق الله تعالى حيث يقول : ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ دِيناً مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لله وَهُوَ مُحْسِنٌ واتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفاً وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلاً ﴾ ويقول الله تعالى أيضاً :﴿ وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسْناً﴾. إن شمولية المنهج

الإسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة تواكبها دعوة إلى الجودة والإتقان على نفس الأمتداد والأتساع. وبذلك يكون الإسلام منهج الشمولية والجودة والاتقان في عموميات الحياة وفروعها وتفاصيلها.

5-4 الجودة فى التجارة :

اهتم الإسلام بالجودة فى التجارة والمعاملات، وأمر أن تقضى فى احسن حال وأكمل وجه، وكثيراً من الايات والأحاديث تحث على ذلك، وقد تضمن القرآن اطول آية فى الدين من المعاملات التجارية، التي اصبحت أساسية فى زماننا هذا، بحيث أصبح لها عدة مسميات، ومن مسمياتها القروض بانواعها، والإئتمان بأنواعه وغيره، ولقد ضمنت هذه الآية فى سورة البقرة فى قوله تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَن يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِن كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَن يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِن رِّجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَن تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا أَن تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِندَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِن تَفْعَلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾. ترشد هذه الآية عباد الله تعالى، لعباده المؤمنين إذا تعاملوا بمعاملات مؤجلة أن يكتبوها، ليكون ذلك أحفظ لمقدارها ومقامها، وأضبط للشاهد فيها، وأن تكون تلك الكتابة، بالقسط والعدل ولايجر فى كتابته على أحد، ولا يكتب إلا ما اتفقوا عليه، كما في الآية أيضاً أن يشهد مع الكتابة لزيادة التوثيق بشهود

عدل، (ترضون شهادتهم)، أما إذا كانت تجارة (بيع) جاهزة فلا بأس بعدم الكتابة يكفي بالإشهاد. وأمر بتقوى الله فى ذلك، أي خالفوه وراقبوه وأتبعوا أمره، وتركوا زجره، لأن الله عالم بحقائق الامور ومصالحها وعواقبها فلا يخفي عليه شيء من الأشياء بل علمه محيط بجميع الكائنات.كما اهتمت السنة المطهرة ايضا بالتجارة ومعاملاتها من خلال الاحاديث الكثير التي رويت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم الذى لاينطق عن الهوى كما جاء في القران الكريم فى قوله تعالى : ﴿وَمَا يَنطِقُ عَنِ الْهَوَى ﴿3﴾ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَى ﴿4﴾ عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَى ﴿5﴾﴾.

قال الرسول صلى الله عيه وسلم (يا معشر التجار: أن التجار يبعثون يوم القيامة فجارا، إلا من اتقى وبر وصدق). وقوله صلى الله عليه وسلم : (اياكم وكثرة الحلف في البيع، فإنه ينفق ثم يمحق). وقوله صلى الله عليه وسلم : (الحلف منفقة للسلعة، ممحقة للكسب) ' وقوله صلى الله عليه سلم : (البيعان بالخيار مالم يتفرقا، فإن صدق وبينا، بورك لهما في بيعها، وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما) وفي رواية أخرى للبخاري يقول صلى الله عليه وسمل : (حم الله رجلاً سمحاً اذا باع، وسمحاً إذا اشترى وسمحاً إذا اقتضى). كما يقول صلى الله عليه " (آن الله يحب سمح البيع، سمح القضاء). وغيرها من الأحاديث الكثيرة التي تحض على الجودة وحسن المعاملة في التجارة ووضع أسس ومواصفات تحدد كثير من المعاملات، وتحدث عليها وتربطها مع عقيدة الفرد المسلم.

6-4 الإسلام يعمل على إشباع حاجات الفرد:

الوظيفة حسب مفهوم الإدارة الإسلامية هي أمانة ومسئولية شخصية لدى الفرد لقوله تعالى :﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾، والأمانات هي الوظائف العامة بدليل حديث الرسول صلى الله عليه وسلم : (اذا ضاعت الامانة فانتظروا الساعة) قيل يارسول اله وما إضاعتها ؟ قال : (إذ اسند

الامر إلى غيره أهله فانتظروا الساعة) وتتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسئولية للشخص المقتدر الأمين، فإذا تم تأديه الوظيفة بالأمانة والاخلاص المطلوبين، وجب على رب العمل سواء كان منظمة عامة أو خاصة بأن يوفي العامل أجره بقدر عمله فقد أوصي الإسلام أن يكن الاجر معلوماً لدى الأجير، أن نظرية الإدارة في الإسلام تدعوا إلى الرفق بالعامل، وعدم تكليفه بما لا يطيق كما في قوله تعالى : ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ فالإسلام يرفض استغلال فائق العمالة أو تسخير العاملين فيما لا يطيقون دون دفع الأجر العادل الذي يتلاءم مع طبيعة العمل. أن روح العداء والانقسام الطبقي بين أصحاب العمل من جهة بما في ذلك الدولة الإسلامية نفسها كمنظمة إدارية، وبين العامل من الجهة الاخرى غير موجود في الإسلام. أن الحقوق الفردية الممنوحة للموظف والواجب الملقي على عاتق الدولة الاسلامية لجهة حماية الأفراد من الظلم لا يترك مجالاً لنزاع بين العامل وصاحب العمل. وتقوم الدولة الإسلامية بتوفير المحاكم ذات الاختصاص التي تفصل في الشئون العمالية والادارية سواء كان في القطاع العام أو الخاص، بما يحقق العدالة للطرفين. أن الإدارة الاسلامية تذهب ابعد من ذلك بحيث انها تراعي حجم العائلة للفرد، عند تحديد الأجر فتعطي المتزوج أكبر من العازب، وللعامل الحق في المطالبة بزيادة الأجور اذا لم تكفيهم والاسلام لا ينسى العامل اذا عجز عن العمل بسب بالمرض أو كبر السن، فواجب الدولة الاسلامية توفر التامين الاجتماعي لمواطنيها لمبدأ التكافل الاجتماعي في الإسلام، كمثال لذلك ما قام به القائد عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ ضرير، فضرب عمر رضي الله عنه عضدة من خلفه وقال له : من أي أهل الكتاب أنت؟ فقال: يهودي قال فما الجاك إلى ما أرى؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لادفعها. فأخذ عمر بيده وارسله إلى خازن بيت المال وقال له : انظر هذا وأشباهه، فو الله ما انصفناه عن اكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم وانما الصدقات للفقراء والمساكين، هذا من مساكين أهل الكتاب، فوضع عنه الجزية.

7-4 الإسلام والمشاركة في الإدارة (الشورى):

يشكل هذا المبدأ احدى مقومات وخصائص النظرية الإدارية الإسلامية، والمشاركة واجب والتزام في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ أن الله سبحانه وتعالى كرم بني ادم وحفظ لهم انسانيتهم وكرامتهم وذلك باشراكهم في الحكم والإدارة. لقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الاسلامية على الشورى فوضع اطار لهذه الشورى النظامية، فكون لها مجلس من اربعة عشر نقيبا يختارهم من اهل الرأي والبصيرة، ممن يشهد لهم بالعقل والفضل، وسلك الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم طريق الشورى أسوة بالرسول صلى الله عليه وسلم فكان ابوبكر رضي الله عنه اذ نزل به امر يريد به مشاورة اهل الرأي واهل الفقه، دعا رجالاً من المهاجرين والأنصار، مثل عمر وعثمان، وعلي وعبد الرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل، وابي بن كعب وزيد بن ثابت رضي الله عنهم وغيرهم. وذلك بغية أخذ مشورتهم والوقوف على آرائهم وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه لا يقطع أمرا عظيماً دون إستشارة أصحابه، بل كان هذا القائد الاداري العظيم من شدة حرصه على إشراك الناس في الحكم ينتخب، فلما سئل عن سبب ذلك قال: خشيت أن أخطئ فلا يكلمني احد منهم رهبة مني). أن مبدأ الشورى هو علامة بارزة في الإدارة الاسلامية، فإن من شأن هذا المبدأ أن يجعل العامل إيجابيا وفعالا ومساهما بدور بارز في إدارة مؤسسته كما يجعل المسؤولين في إدارة المنظمات الإدارية الاسلامية ملتزمين بها كفريضة فرضها الله في المجتمع المسلم، وكأسوب يشرك الأفراد العاملين في تحمل المسئولية الإدارية مما يشجعهم على العمل والبذل والعطاء. والإسلام ترك كيفية تحديد اسلوب المشاركة من جانب العاملين في الحكم والإدارة لجماعة المسلمين، بما تناسب مع طبيعة العمل وحجمه والظروف المحيطة بالمنظمة، بما أن مجموعة العاملين في أي منظمة اسلامية

ملتزمون بالإسلام، عقيدة وسلوكاً، فإن احتمال تنازع السلطة بين كبار القادة الإداريين وبين العاملين هو أمر غير وارد الحدوث فالكل ملتزمون، والكل يعمل للصالح العام الإسلامي، وليس هنالك أغراض وأهداف ذاتية لمجموعة تتنافى مع أهداف مجموعة أخرى من العاملين، لذلك فان موضوع المشاركة لن يجد معارضة من القادة الإداريين، كما يجد في المنظمات الإدارية المعاصرة، حيث تتصارع القوى المختلفة من أجل توسيع نطاق السلطة الممنوحة لكل منهم. إن المؤسسة الصناعية الخاصة في الإسلام لا تهدف إلى زيادة الإنتاج من أجل الزيادة وتضخيم دخل صاحب العمل والعاملين، فالاقتصاد الإسلامي يرفض مبدأ زيادة دخل الفرد وزيادة الدخل القومي إلى ما لا نهاية، كما هو الحال في اقتصاد الدول الصناعية الحديثة.فالجميع في الدول الاسلامية مؤمن بمبدأ الشورى والمشاركة كأسلوب إداري سليم في المنظمة الاسلامية، والكل يؤمن بأن لصاحب العمل حقا معلوما، وان للعامل حقا معلوما، والدولة الاسلامية ترعي وتنظم هذه العلاقة باستمرار.

8-4 الطابع الإنساني للقيادة الإدارية الاسلامية:

تتميز القيادة الإدارية في المنظمة الاسلامية بقوة الإيمان بالهدف، وبالحرص والاصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم المدركين لمسئولياتهم والطامعين في ثواب الله عز وجل. كما تتميز آيضا بالوسطية التي تتسم بالمهارة الانسانية وهي قيادة تحسن التصرف وتضع لكل حالة علاجها، وقد أوجز القائد الإداري عمر بن الخطاب رضي الله عنه وصفها فقال: (أن هذا الامر لا يصلح فيه الا اللين في غير ضعف والقوى في غير عنف)، وهي ليست قيادة تهتم بالإنتاجية على حساب العوامل الإنسانية، ولا هي قيادة تهتم باسعاد الفرد على حساب الانتاج، انها قيادة توازن بين الاثنين بحيث لا يتغلب جانب على الآخر. أن العلاقات الإنسانية في الإدارة الاسلامية هي مطلب اساسي يساهم في تلبية واشباع حاجات الفرد النفسية، حتى اذا ما اشبعت تلك الحاجات اصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله، وفي مقدمة هذه الحاجات النفسية احساس

العامل بالامن، والطمأنينة في منظمته وشعوره بالانتماء اليها والاسهام في تحقيق أهدافها، وشعوره بأن المسئولين من قادة ومشرفين إداريين، يقدرون جهده ويعترفون له بالفضل ويشيدون بآدائه الجيد ويعملون على تقدمه الوظيفي. أن الفرد العامل في نظر الإسلام هو كائن محترم يعمل ما يطلب منه من جانب مرؤوسيه.

9-4 الإسلام والسلطة الرسمية في التنظيم الإداري:

لقد عرف الإسلام التنظيم الجماعي وما يتطلب من تدرج رئاسي للسلطة قبل أن يفطن اليه غيره، أن تدرج السلطة الرئاسي لا يعني أن ينفرد المسئول الأول بالسلطة كلها، بل وضع الإسلام لها قيوداً تحد منها. وان القيادة في الاسلامي ليست تسلطية تنفرد بإتخاذ القرارات ولا تتركها لمن هم دونها من ذوي الخبرة، بل الزم المسلم بالشورى مبدأً وتطبيقاً في سلوكه في أي عمل جماعي بالمنظمة الإدارية، والزم الأخذ بما ينتهي اليه رأي الجماعة ووجب على المسلمين طاعة القائد إلا أن يأمر بمعصية، فإن فعل فلا سمع ولا طاعة. أن التكوين الاجتماعي في الإسلام يشمل كل العاملين في الإدارة إلى ادنى مستوى من العاملين في المنظمة الإدارية، وليست ثمة تفرقة طبقية بينهم، لان عصر الشورى والمشاركة الجماعية لكل الأفراد في المنظمة، كل حسب اختصاصه ومسئولياته لا يترك مجالاً لأن تقوم تنظيمات غير رسمية تسعى لتحقيق مطالب فئة معينة، أو تفرض سيطرتها غير المباشرة على توجيه السلطة في المجتمع الإسلامي، بل يستند إلى درجة المعرفة ومدى فنية العمل. والأفراد يتفاوتون في مستويات العمل والمقدرة على أدائه فالتدرج الرئاسي في الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال وتفاوتها في العلم والإدارك والمعرفة. أن مجتمع الإسلام مجتمع عقائدي، والعامل هو فرد من أفراد ذلك المجتمع ويقوم بأداء عمل لصالح المجتمع نفسه ولذلك فإن عليه واجبات منها:

1. المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية ويقتضى هذا أن يكون ولاءه للشريعة الإسلامية وليس للحاكمين، وأن يبادر بإصلاح الانحراف الإداري، وان

ينبه إلى مكامن الخطأ والقصور، وان يسعى إلى التضامن مع المسئولين في المنظمة إلى علاج الموقف بما يرضي الله ورسوله.

2. أداء العمل بإخلاص وتفان وأمانة مستشعراً مسئوليته امام الله قبل مسئوليته أمام رؤسائه، فالوظيفة أمانة وعهد.
3. إطاعة الرؤساء بالمعروف، والطاعة لولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها.

10-4 مقارنة بين الجودة الشاملة والجودة في الإسلام :

ستكون المقارنة بين المبادئ الأساسية للجودة الشاملة والنقاط الأربعة عشر التي أتى بها (وليم إدوار ديمنج)، وبين الجودة في الإسلام والتي تتبع من القيم والسلوك الذي يجب أن يكون متوافراً في الفرد الإسلامي كما أمر بها الإسلام في القرآن الكريم أو في السنة المطهرة. تم أختيار مبادئ (إدور ديمنج)، لأنه يعتبر الأب الحقيقي لثورة الجودة الشاملة ومن الكتاب والمفكرين الأساسين في الجودة الشاملة ولأن أي كتاب أو متناول للجودة الأساسية لدمينج والتي تشبه قواعد الطريق التي يجب أتباعها عند قيادة السيارة فهي يجب أن يتم اتباعها عندما يراد أن تتحقق الجودة وهذه الأهداف بالترتيب كالآتي:

4- 10- 1 مبدأ ديمنج الأول: أجعل الهدف ثابتاً :

بمعنى أن يكون هنالك هدف واضح يعرفه الجميع، هدف طويل المدى، ويجب معرفة الإجابة على السؤالين مالذي نفعله ؟ ولماذا يجب أن نفعله ؟ بالتالي يكون مربوطاً بمستقبل المنظمة وعلى استمراريتها وتحقيق الأرباح وجعل الحيلة أفضل بالنسبة لعملائه بينما في الإسلام : الهدف الأساسي والنهائي من كل عمل هو التوسل إلى عبادة الله وتعمير الكون، من خلاف إشباع حاجات الفرد ويترتب على اعتبار مرضاة الله عز وجل هدفاً نهائياً، وجود حافز الوجدان الديني المستقر في أعماق النفس البشرية نجد أن المبدأ الإسلامي أشمل، لأنه يمثل عقيدة وسلوك ومنهج يقتدي به الفرد المسلم، بل لا يقتصر على العمل فقط في المنظمة بل يتعدى إلى

جميع مناحي الحياة وفي فعل كل كبيرة وصغيرة، بالتالي يجعل الفرد المسلم أكثر تمسكاً بالهدف مهما كان صعب المنال لأنه في النهاية يريد أن ينال بها رضي الله وتوفيقه. ويرى الكاتب أن المبدأ الإسلامي أشمل وأعمق.

4- 10- 2 مبدأ ديمنج الثاني: تعلم الفلسفة الجديدة :

الفلسفة القديمة هي التنافس أما الفلفسة الجديدة فهي التعاون داخل المنظمة الواحدة حتى لا تتعارض في تحقيق هدف المنظمة الكلي وأن هذا السلوك داخل المنظمة فقط بينما يدعو **المبدأ الاسلامي** للتعاون داخل المنظمة وخارجها بل يصبح سلوك دائماً للفرد المسلم لأن الله عز وجل أمر بذلك مما يجعله مربوطاً بعقيدة الفرد المسلم مما يحقق النجاح في المنظمة الواحدة وفي كل المنظمات والمجتمع الذي سمته التكافل والتراحم الذي شبه بالجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمى مما يجعل النجاح للتعاون ليس داخل المنظمة فحسب بل لكل المجتمع. ويرى الكاتب أن المبدأ الإسلامي أوسع من مبدأ ديمنج .

4- 10- 3 مبدأ ديمنج الثالث: توقف عن الإعتماد على التفتيش الجماعي

إن التفتيش لا يضف جودة فالمفتشون يقولون لنا ما إذا كانت هنالك جودة وما إذا كان الشئ جيداً أم لا يمكن أن يغير هذا أو ذلك وقد يكون وسيلة لضمان الجودة بالنسبة للعميل، لكنه أمر مكلف وغالباً لا يعتمد عليه حيث يتعين الدفع للمفتشين وتصحيح الأخطاء التي يكتشفونها، فلا بد أن تتسرب بعض المنتجات غير الجيدة بين الحين والأخر، وسوف يكون المفتشون اشد صرامة إلى حد ما لأسباب عديدة، نتيجة لذلك سوف تزداد أو تنقص نفقات التفتيش ، **بينما الإسلام** : لا يعتمد على التفتيش لأن الفرد لديه رقابة ذاتية وله مسئوليته الفردية وعلية مراعاة الأمانة والعدل في قوله تعالى : ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ فالرقابة الذاتية تبعده عن الانحراف وتجعله ملتزماً بأحكام الله وشرعه في أعماله وهذه غاية يسعى إليها المسلم غير أن الإنسان بشر وهو معرض للخطأ، ولا يخلو المجتمع من الذين يميلون إلى الأنحراف عن الحق، والنفس أمارة

بالسوء، ولذلك وضع الإسلام النظام السياسي والأجتماعي، وهي الدولة الإسلامية لتتحمل المراقبة والمتابعة، وجعل الرقابة مسئولية الجماعة سواء الإدارة التنفيذية أو المجتمع بأكمله لقوله تعالى : ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُوْلَـٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ هنالك أتفاق في عدم الإعتماد على المفتش، عند ديمنج لأنها لا تضف شيئاً بل تزيد التكلفة، أما في المبدأ الإسلامي، فإنه ليس هنالك حاجة للتفتيش لأن الفرد المسلم بطبيعته يجب أن يكون متمسك بدينه ومتبع تعاليمه بالتالي لديه رقابة ذاتية تؤهله على اداء العمل بكل دقة وكمال دون الحاجة لمفتشين أو مراقبين، إلا في حالة تقصيره فإن المجتمع يكون رقيب عليه في فعله ويرده الى صوابه إلا أن التزام الفرد برقابته الذاتية تكفي لإدارة العمل بالوجه الصحيح دون وجود مفتشين. ويرى الكاتب أن المبدأ الإسلامي كافي تماماً.

4- 10- 4 مبدأ ديمنج الرابع:لا تجعل الشراء على أساس السعر فقط:

لقد كان هذا المبدأ مصدر إزعاج شديد لمندوبي المشتريات ولكن هنالك عدد من الشركات التي كشفت عدم جدواه. لأن تكلفة أي شئ ليست ثمنه المبدئي، بل هي الثمن المبدئي مضاف إليه ما يتعين دفعه حياة المنتج كتكاليف الصيانة والإصلاح. إن شراء السلع الأرخص غالباً ما يؤدي إلى زيادة التكاليف الحقيقية وإن طريقة الحصول على التكلفة الأقل والإمدادات الأفضل هي العمل مع مصدر واحد للأمداد بالنسبة لكل جزء من الاحتياجات بشرط أن يتم في علاقة طويلة المدى لأنه حينها يطمئن هذ المصدر الى العمل المستمر و يكون بوسعه التركيزعلى تحسين نظامه من أجل إنتاج مايتم طلبه بنفقات معقولة، وفي زمن معين وبذلك تستمر العلاقة طويلاً لأن الطرفان يستفيدان. **بينما في الإسلام** : أمر الله تعالى بالإتقان في العمل، وعدم الغش في السلعة وحسن المعاملة والبيع الافتراضي مما يجعل نوع السلعة المعروضة جيدة مثل قول الرسول صلى الله عليه وسلم (التاجر الأمين الصدوق، مع النبيين والصديقين والشهداء) وقوله صلى الله عليه وسلم : (رحم الله رجلاً سمحاً أذا باع واذا أشترى، وإذا أقتضى) وعليه تكون السلعة جيدة

والمعاملة جيدة والسعر مناسب، لأن البيع بالتراضي بالتالي لا يكون الشراء على أساس السعر فقط في التعامل الإسلامي. إن المبدأ الإسلامي يجعل سماحة المعاملة في البيع والشراء مصدر طويل للإمداد مما يحقق مبدأ الثقة والطمأنينه والاستفادة كل من الآخر في الرشد والتناصح الذي يعود منفعتها لكل الطرفين وتقوية العلاقة بينهما وتزداد كلما كانا مسلمين، وحتى إن كان أحدهما غير مسلم يكون أيضاً مستفيد. ويرى الكاتب أن المنهج الإسلامي هو الأساس في الجودة.

4- 10- 5 مبدأ ديمنج الخامس: أدخل التحسين الدائم على كل عملية

يعتقد البعض أن نظام الجودة لن يفلح لأن التحسين الدائم يعني تحسينات إضافية وما تتم الحاجه اليه هو قفزة هائلة للإمام. هذا النقد في غير محله : فبالفعل يتم الحصول على تحسينات بقفزات للإمام ولكن تكون هنالك تحسينات أصغر بين القفزات فلوأحراز تحسيناً واحداً ضخماً دون المواصلة على ذلك النجاح، فسوف ينتهي الأمر في النهاية بمشكلة أخرى إن مايعتبر صواب هذا العام سيفقد في العام القادم، فإذا تم الحصول على تحسين ضخم دون أن تتوافق أبداً عن محاولة جعل هذا التحسين أفضل وأحسن فإن الأمر سوف ينتهي إلى مشكلة أخرى لأن العملية والنظام لا يمكن أن يستقرا على وضع حتى لو كانا أكثر تقدماً، وذلك هو السبب الذي يمكن القول إن نظام ديمنج للإدارة ربما يكون هو أول حل له مشكلات مستقبلية كامنة داخلة. **بينما في الإسلام** : التحسين يأتي من الإتقان في كل مرة أتقن بحيث أعمل بأحسن من سابقه وبما هو مطلوب، أي في أول مرة وكل مرة، والإتقان مبدأ إسلامي قال تعالى : (صنع الله الذي أتقن كل شئ) حيث أمر الله تعالى بالإحسان في العمل ويعتبر الإحسان من أعلى مراتب الإيمان في الإسلام، كما جاء في الأثر : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، أي يحكمه ويجيده إن التحسين المستمر في مبدأ (إدورد ديمنج) يذهب إلى أبعد من ذلك لأنه مربوط بعقيدة الفرد المسلم من ثواب وعقاب، والحافز المعنوي برجاء الثواب من الله والخوف من عصيانه والعقاب منه هذا بخلاف العائد المادي. من العميل الجديد والمعاملة الجيدة التي تؤتي أكلها في الدنيا التي تزيد الرزق وتبارك فيه، كما قال رسول الله

صلى عليه وسلم : (البيعان بالخيار، مالم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وأن كذبا وكتما محقت بركة بيعها). ويرى الكاتب أن الأصل في التحسين والإتقان هو الإسلام.

4- 10- 6 مبدأ ديمنج السادس:أوجد برنامج للتدريب على المهارات :

التدريب على مهارات العمل متعلق بكيفية أداء الوظيفة هذا جزء منه والجزء الأخر يتعلق لماذا يتم أداء الوظيفة، وما لم يعرف الجميع لماذا يؤدون وظيفة ما، فإنهم لا يمكن أن يؤدوها بشكل جيد. كما أنهم يجب أن يفرقوا أهداف النظام وكيف تتسق مهامهم معه. إن التدريب أوسع نطاقاً في إدارة الجودة لأنه يشتمل على المهارات المحددة اللازمة والتدريب على العمل كفريق والاتصال، فلا جدوى أن يكون لدى العامل قدرة عظيمة جداً لكنه لا يملك المهارات الكتابية أو الشفهية التي يستطيع بها أن ينقل الفكرة الى شخص ما يستطيع أن يفعل شيئاً بخصوصها، والعامل يحتاج إلى الثقة في الاتصال مع تلك الفكرة، وهذه الثقة تأتي من العمل داخل نظام أعلنت إدارته بوضوح إنها ترحب بكل الأفكار وأنها سوف تحترمها بينما في الإسلام التدريب أحد مكونات الدولة الإسلامية، ذلك لأن سنة التطور في أي عهد يستوجب إعداد محدد يؤهل لملء المناصب بجدارة واقتدار، فبدأ بتدريب الفقهاء وبعث بهم إلى الأنصار ليعلموا الناس دينهم ورأى الرسول (ص) أن اتساع الفتوح يقضي بأن يتعلم بعض أصحابه صنعة الدبابات والمجانيق والضبور. أي صانع القتال، فأرسل إلى اليمن أثنين من أصحابه يتعلمانها، وكان أهل الطائف أول من رمي المنجنيق. ولقد أهتم الخلفاء بتنمية المعرفة لدى عمالهم في الولايات و الأقاليم وقد كانت المدينة في أيام عمر أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال والقواد والأمراء، فلا يبعث إلى الأمصار إلا من تم اختياره وتدريبه. وقد كان مؤسم الحج في عهد عمر هي مواسم مؤتمرات تدريبه للولاة والعمال بالأمصار، يبحثون بما يلاقونه من مشاكل إدارية ويستفاد كل واحد منهم من خبرة الأخر، كما كانت الرسائل الطويلة التي يرسلها أبو بكر وعمر وعثمان وعلي إلى ولاياتهم، تحتوي على توجيهات إدارية وإرشادات تدريبية في أمور القضاء والمساواة بين الرعية وأنصافهم وحسن تدبير الأمور ودعوة

الولاة إلى الزهد والتوسط وعدم أخذ الهدايا وقضاء حوائج الناس وزيارة المرضى ويرى الكاتب أن التدريب في النظام الإسلامي اشمل وأعمق لأنه يشتمل على نواحي عديدة في مختلف المجالات وليس محصوراً في مجال معين. فالعامل عالم في مجالات مختلفة في العلوم الدينية و الدنيوية وتتم تربيته في مدرسة المصطفى عليه أفضل الصلوات والتسليم، حيث يحاول كل فرد مسلم أن يقتدي به في أفعاله وأقواله وأحوال والخلفاء الراشدين وصحابته، وبالتالي يكون التدريب على أعلى مستوى حتى في الأمور الدنيوية وفي الأعمال اليومية.

4- 10- 7 مبدأ ديمنج السابع:أوجد القيادة :

يجب أن يشمل تدريب الإدارة على القيادة وهي مهارة تختلف تماماً عما كان يطلب عادة، وهو الإشراف يقول ديمنج : (إن مايجب أن تفعله القيادة هو مساعدة الناس). والفكرة الأساسية هي مساعدة كل الناس لأداء عمل أفضل مع أدراك وفهم (قدراتهم، وإمكاناتهم ومطامحهم وتطلعاتهم) المختلفة. ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قياداتهم أخلاقياً ولا توجد شركة جودة لم تكن شركة أخلاقية ومن بين التعليقات التي كان (ديمنج) يفضلها قوله إن المدير التنفيذي الكبير لم يعد بوسعه التفويض في مسئولية الجودة بدرجة أكبر من قدرته على التفويض في المسئولية الأخلاقية، فكلا المسئوليتن تتبعان من القمة وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لأي قيادة بينما في الإسلام : القيادة ليست مطلقة، بل أنها مرتبطة بأحكام الشريعة الإسلامية، وبأحكام حقوق الإنسان وحرياته الأساسية وذلك في ما يتعلق بحقوق الإنسان من سياسة وثقافة وإقتصاد وإجتماع، وذلك بأوسع ما عرفته مواثيق حقوق الإنسان العالمية اليوم وهذه القيادة هي الشورى التي فرضها القران الكريم ويجب تلمس الخير والمصلحة للفرد والجماعة حسب مقتضيات الظروف والزمن واختيار ما تراه أفضل لمصالحها المنظورة في جميع فروع الشريعة ذات الصفة الإجتهادية وأجمع عليه أئمة الشريعة الإسلامية حول الإجتهاد (أينما كانت المصلحة فثم شرع الله وذلك فيما لم ينزل به الوحي، أو يقل به الرسول عليه الصلاة والسلام). والقيادة الإسلامية هي قيادة مسئولية أمام شريعة الإسلام، فكل شخص

في ظل هذه القيادة له حرية كاملة في النقد والملاحظة في ضمان القضاء الإسلامي، وهذا امر جديد لم تكن تعرفه أمة من الأمم قبل الإسلام والقيادة في الإسلام قيادة روحية وسياسية في وقت واحد وهذه القيادة ليست من الأمور السهلة، فهي تتطلب مقومات لابد أن تتوفر فيمن يتولى الإدارة، وليس ولي الأمر وحده هو المسؤول عن رعاية الأمة : بل كل في موقعه مسئول ويقول صلى الله عليه وسلم : (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته) وقد أجمل سيدنا عمر بين الخطاب، وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإداري الرفيع نمط القيادة في قوله (إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف)، إن القيادة في الإسلام تتسم بأنها قوية وسوية ووسيطة لا متسلطة وفظة، ولا هي متدخلة غير مواجهة، ولا هي ديمقراطية مطلقة في كل الأوقات. يخلص الكاتب إلى أن القيادة في إدارة الجودة وفي الإسلام لهما نفس المفهوم والمعنى وبالرغم من أن للقيادة في إدارة الجودة الشاملة مفهوم متطور. إلا أن القيادة في الإسلام ذهبت إلى أبعد مه كثيراً من حيث المسئولية المترتبة عليها وما تضمنه من حقوق الأفراد ومشاورتهم، وللفرد حرية النقد حتى إمكانية مقاضات هذه القيادة ضمن نظام إسلامي عادل، بل إن كل فرد قائد ومسئول عن ما يليه من أفراد، وبالتالي كل فرد له مسئولية محددة من تلك القيادة.

4- 10- 8 مبدأ ديمنج الثامن: أطرد الخوف :

طرد الخوف وبناء الثقة هي محض قضية إدارة وقد كتب (وليم شير كنباك) : (إن ما يضيع بسبب الخوف هائل جداً، ومع ذلك هو أحد الأشكال الخفية، وعليه فإنه لا ينال أهتمام الإدارة المباشر) إن الخوف وسيلة للسيطرة يتناقض بشكل مباشر ما يدعو له نظام (ديمنج)، فقد كان يصر على أن جميع من يعملون في منظمة واحدة يجب أن يتعاونوا في جو من الثقة المتبادلة والاحترام، وهذا لا يكون ممكناً إذا كان هنالك خوف. إن نظام الإدارة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الخوف من أساليب السيطرة أو في المكان الذي لا يوجد فيه – جو من الأحترام المتبادل – كما أوضح (شير كنباك)، لكي ينجح نظام إدارة الجودة يجب

أن يشعر الناس من كل المستويات بأنهم أمنين على أنفسهم وعلى وظائفهم لكي يتعاونوا تماماً ويقوموا بلفت الأنظار للمشكلات واقتراح الحلول لها. بينما في الإسلام : يجب أن تكون المعاملة حسنة وعادلة وبرحمة والإهتمام بالرعية ونصحهم إذا أخطأوا وتشجيعهم إذا أصابوا ، ومجادلتهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع بأرائهم هذه الصفات بل أكثر منها كانت متوفرة في رسول الله صلى الله وسلم وفي الخلفاء الراشدين. يقول الله تعالى : (وأخفض جناحك لمن أتبعك من المؤمنين) ويقول تعالى : (أدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن) و أوصى علي رضي الله عنه واليه على مصر فقال أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك فإنك ألا تفعل تظلم ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده، ومن خصمه الله أدحض حجته، وكان لله حرباً حتى ينزع أو ينوب، وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وأجمعها لرضاء الرعية، لا يكون المحسن والمسئ عندك بنفس المنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيد لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة والزم كلاً منهم ما ألزم نفسه) كان عمر رضي الله عنه، يعرف شدته وشعور من حوله، فيتوجه في خشوع إلى الله ويقول : (اللهم إني غليظ فليني، اللهم إني ضعيف فقوني، اللهم أني بخيل فسخني). ويرى الباحث أن هنالك تشابه في المبدأين في عملية طرد الخوف لبناء الثقة، في مبدأ ديمنج ذكر صراحة. بينما في الإسلام إن حسن المعاملة والعدالة، والتعامل برحمة، كلهم يتضمنوا طرد الخوف، ويظهر ذلك ضمنياً في تلك المعاني، وكلها تذهب بالخوف بعيداً وتجعل العلاقة قوية في مجال العمل أو غيره، وأن يقول العامل رأيه حتى إذا كان ذلك يجعل رأي رئيسية أو قائده خطأ، ثم المجادلة بالتي هي أحسن حتى يعود المخطئ إلي صوابه، ويصح الرأي الذي يتماشى مع كتاب الله وسنة نبيه وإجماع المسلمين، أما في الأمور المباحة فلا حرج أتخاذ أياً منهم طالما هنالك مصلحة عامة أو خاصة لذا نجد المبدأ في الإسلام أشمل وأدق.

4- 10- 9 مبدأ ديمنج التاسع: حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية:

إن معظم المنظمات الأمريكية مقسمة إلى شعب وأقسام وكل واحدة تتنافس مع غيرها من أجل مصلحتها الخاصة وكل قسم يحمى ميزانيته الخاصة، ويحاول أن يحصل على زيادة حتى لو كان من الممكن أن يتم إنفاق هذه الأموال على نحو أفضل في مكان أخر. هنالك مشكلة أخرى للمنافسة بين الشعب والأقسام هي سياسة الحروب الداخلية التي تحدثها حتماً هذه المنافسة إذا لم يستطيع القسم أن يبدو أفضل، فإن الشئ الأفضل بالتالي أن تجعل منافساً داخلياً يبدو أسوأ، ولا يهم ما يحدث للشركة فإذا أردت أن تجعل الناس يفكرون دائماً في مصلحة الشركة، فيجب أن تجعل ذلك ممكناً بالنسبة لهم، ولن يستطيعوا ذلك إذا فرضت عليهم أن يتنافسوا. **بينما في الإسلام :** في النظام الإجتماعي إقامة العدل بين الناس وتنظيم الحياة الأقتصادية والاجتماعية والإدارية، والإدارة هي إحدى الوسائل التي تستخدمها الدولة الإسلامية للوصول إلى غاياتها ووظائفها. ولكي تتمكن الإدارة من مهامها ينبغي أن ترتبط بمبادئ المجتمع الإسلامي، فالإدارة مرتبطة بالنبيئة الإسلامية، الفرد العامل ملتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية. الفرد المسلم في عمله أو منظمته يرعى الله ويتقيه في كل خطوة، لديه خلفية أخلاقية إسلامية هي التي توجه سلوكه داخل المنظمة وخارجها. إن توافر البيئة الإسلامية من شأنه إيجاد المنظمات التي تضم عاملاً وموظفين مؤمنين متقين، يخشون الله ويعبدونه، ويطيعون أوامره ويجتنبون نواهيه عند تحمل المسئولية الموكله إليهم بذلك تسير المنظمة كما يريد المجتمع المسلم الملتزم بعقيدة الله وشريعته. ويرى الكاتب أن هناك إتفاق في المبدأين بين الإسلام ومبدأ (ديمنج)، لأن التزام الفرد بمبادئ الشريعة الإسلامية، يعني أن يعمل بإتقان ويراعي مصلحة المنظمة ومصلحة المجتمع، وعليه لا تكون هنالك شعب وأقسام داخل المنظمة الواحدة تعمل كل منهم لمصلحتها الخاصة، بالتالي تحقق الغاية من تحطيم الحواجز بين الأقسام وتحقق أكثر من ذلك وهي مصلحة المجتمع ككل، والذي يعتبر أكبر مما أراده ديمنج في مبدأه.

4- 10- 10 مبدأ ديمنج العاشر: إستبعد الشعارات والمواعظ وأهداف الإنتاج :

عندما تعلق شركة لافته مكتوباً عليها الانتاجية(تحسين الإنتاجية بنسبة 10٪) هنالك سؤال ظاهر وعاجل بشكل مؤلم، لو كان الأمر بهذه السهولة (انصب لأفته وأحصل على النتائج) لماذا لم تنصب الشركة اللافتة في العام الماضي ؟ لماذا الإنتظار حتى الأن ؟ لماذا لا تجعلها 20٪ ؟ مارأيك إذا كانت 100٪ ؟ هل سيحدث ذلك لو كان حجم اللافتة أكبر ؟ إذا كانت الحروف باللون الأحمر ؟ ولو تعهدت بمكافأة أو توعدت بعقاب ؟ إن الشعارات والمواعظ لا تجيب على السؤال الذي كان (ديمنج) مولعاً به : (بأي طريقة ؟) كيف سنزيد الإنتاجية ؟ إذا كانت الإمدادت رديئة وقوة العمل غير مدربة وخائفة والالات في حالة سيئة، والنظام الإداري في فوضى فإن الإنتاجية لن يزيدها شئ إلا محط الحظ ولو كنت محظوظاً إلى هذا الحد، فإنك لا تحتاج إلى رفع الشعار أصلاً هذه النقطة ليست ضد الشعارات، إعلاناً أوملصقاً يعلن عن أهداف الشركة أو يذكر نجاحات الشركة. أو يقدم المعلومات التي يحتاجها جميع العاملين، أنما ضد لوم العمال على نقص الجودة، فلا يوجد شئ يستطيع العمال أن يفعلوه بخصوص. بينما **الإسلام** يقف ضد رفع أي شعارات لا يقدر الفرد المسلم على الإيفاء به في قوله تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾. وفي قوله تعالى ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾، بالتالي ففي المنظمات الإسلامية لا يتم رفع شعارات وأهداف يراد بها زيادة الإنتاج وينبغي للفرد المسلم العمل وفق ماهو مطلوب وما يرضى الله عز وجل، ولا يتم تكليفه بعمل لا يستطيع أداءه. ويرى الكاتب أن هنالك تشابه في المبدأين في عدم اتخاذ الشعارات وأهداف الانتاج غير أن المبدأ الإسلامي يشتمل على نواحي أخرى خارج المنظمة لتشمل المجتمع بأسره، وكل الدولة المسلمة، فيعم بذلك كل فرد مسلم لأنه أصبح أمر من أوامر الإسلام يجب تطبيقه، بذلك يصلح الفرد نفسه، والمنظمة، وبالتالي كل المجتمع المسلم.

4- 10- 11 مبدأ ديمنج الحادي عشر: إستبعد الأهداف الرقمية والحصص النسبية :

إن الحجة في هذه النقطة هي نفس الحجة في النقطة العاشرة. إذا أن كل ما يجب فعله هو أن وضع هدفاً رقمياً، فلماذا لم تفعل ذلك العام الماضي ؟ لماذا لا تزيد هذا الرقم ويتم الحصول على إنتاج أكبر في نظام إدارة الجودة يكون الجميع على وعي بأنه يجب تحقيق الإنتاج ولا يهتم بالنسب الرقمية ويعمل على إشباع حاجات الفرد. ويرى الكاتب أن مبدأ الإسلام يتطابق مع مبدأ (إدورد ديمنج)، كما وأن مبدأ الإسلام أوسع وأشمل.

4- 110- 12 مبدأ ديمنج الثاني عشر: إستبعد عوائق الإستمتاع بالعمل

يقول ديمنج : إن هذا سوف يعني القضاء على نظام التقدير السنوي أو نظام مكافأة التميز الذي يقسم الناس إلى مراتب، ويخلق المنافسة والصراع). ان التقدير السنوي ونظام مكافأة التميز يفعل مع الناس بالضبط ما تفعله المنافسة، إنه يرغمهم على أن يتنافسوا بصرف النظر عن أي شئ. إنك لا تستطيع أن تحصل على السعادة والزهو في عملك إذا كان الهدف الرئيسي هو أن تهزم شخصاً اخر لتحصل على نوع من المكافآت الخارجية، إنك تعرف بالفعل أن الدوافع الوحيدة التي تستمر مدى الحياة، والتي يمكن الأعتماد عليها هي تلك التي تأتي من الداخل، وإن أحد أقوى هذه الدوافع هو المتعة والزهو الذي ينبع من معرفة إنك قمت بفعل شيء على أحسن ما تستطيع أن تفعله وإن الهدف من إزالة كل العوائق السماح للناس بالشعور بالفخر والسعادة في عملهم أكثر من تقييمهم **بينما في الإسلام** : لا يوجد نظام التقدير السنوي أو نظام مكافآت يميز بين العاملين المعاملة كلها متساوية، يتم إشباع حاجات الأفراد النفسية، حتى إذا أشبعت تلك الحاجات أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله وفي مقدمة هذا الحاجات إحساس العامل بالطمأنينه وشعوره بالانتماء إلى المنظمة والإسهام في تحقيق أهدافها وشعوره بأن المسئولين يقدرون جهده ويعترفون له

بالفضل، ويشيدون بأدائه الجيد ويعملون على تقدمه الوظيفي ، إن الفرد العامل في نظر الإسلام هو كائن محترم يعامل معاملة حسنة من جانب مرءوسية. ويرى الكاتب إن المبدأين يتفقان في إزالة أي عوائق تؤثر في عمل الفرد داخل المنظمة بينما يتوسع الإسلام في خارج المنظمة ليشمل الدولة المسلمة الحسنة ويعامل كافة أفرادها بعدالة، وحفظ حقوقهم، حتى غير المسلم يجد المعاملة الحسنة بعد أن يدفع الجزية لأن الإسلام يقوم بحماية من يعيش في كنفه، وإذا تم أسلامه يتساوى مع المسلمين في كافة الحقوق والواجبات.

4- 10- 13 مبدأ ديمنج الثالث عشر: أوجد التعليم والتحسين الذاتي

يجب أن لا يتم الخلط بين التعليم والتدريب، فالتدريب يكون من أجل المهارات المحددة التي تحتاجها لأداء عمل محدد.(مهارات أخرى يمكن أن تحتاجها لأداء أي عمل). أما التعليم فهو متصل، كما يقول ديمنج (أي شئ يحافظ على تنمية عقول الناس). وعندما يتم الحديث للتحسين المستمر للنظام ,يجب معرفة أن الناس في المنظمة هم أجزاء هامة وحساسة في النظام، ويجب أن يقوموا بتحسين أنفسهم بشكل مستمر لا شيء في الحياة ساكن، أن التدريب على المهارات ينتهي عندما يتم تعلم المهارة، أما التعليم فهو لا ينتهي أبداً، بينما **اهتم الإسلام** منذ بداية نزول القرآن الكريم بالعلم وأول آية نزلت في القرآن الكريم كانت تدعو للتعليم في قوله تعالى : ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾. ويقول الرسول صلى الله علي وسلم : (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً الى الجنة)، ويقول صلى الله عليه وسلم : (من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع)، والإسلام يحث على تعليم العلوم سواء كانت دينية يراد بها طاعة الله ورسوله أو دنيوية يراد بها كسب الزرق

الحلال. أما التحسين الذاتي فانه يعني الإتقان والذي هو مبدأ مهم من مبادئ الإسلام، ويرى الكاتب أن مبدأ التعليم والتحسين الذاتي موجود في الإسلام، ويدخل ضمن عقيدته وعبادته بالتالي يعمل الفرد المسلم على أكتساب العلم من المهد إلى اللحد، ويبتغي بذلك الثواب من الله وأداء العمل بإتقان مما يجعل ممارسته للعمل أكثر سلاسة ومتعة طالما يراد به وجه الله ومما يترتب عليه تحسين وتطوير نفسه في كل مرة يؤدي فيها العمل.

4- 10- 14 مبدأ ديمنج الرابع عشر: أنجز عملية التحول :

أن معرفة الشئ بدون أن تضعه موضع الاستخدام لا يعني شئ ولا بد أن يتكامل ويتعاون الجميع لأنهم اذا تعاونوا فازوا وبالتالي تفوز المنظمة، **بينما في الإسلام** : الفرد لا يكتم ما يعرفه ويعمل بالتعاون مع الزملاء لتحقيق إنجاح المنظمة لتعم الفائدة لكل المجتمع. يرى المؤلف أن المبدأ في الإسلام ينطبق على مبدأ(ديمنج) بل ويفوقه لانه يحتوي على معاني اسمى وابعد في عودة ثمار ذلك علي المجتمع وكافة الأسرة، وكل ذلك من اجل رضاء الله للفوز والنجاة في اليوم الاخر، وذلك الفوز العظيم. ويمكن القول ومن خلال دراسة المقارنة بين المبادئ التي اتي بها (ادوارد ديمينج) الأربعة عشر مبدأ، والقيم والمبادئ الاسلامية التي يحملها الاسلام، بأن جميع مبادئ ديمنج، موجودة في الاسلام. بل ومستمدة منه فهو الأصل لأنه جاء باكراً. بالتالي الاسلام يحتوي علي جودة شاملة وان المبادئ الاسلامية ليست مربوطة بعمل المنظمات او الامور الدنيوية فقط، لكنها مربوطة بعقيدة الفرد المسلم، بالتالي تؤدي علي اكمل وجه وباتقان ويكون التعامل مع العميل باحسن ما يكون او التعامل بدون كذب وبمصداقية ورضي، وبهذا تتحقق اعلي درجات من الجودة. وبالتالي يتحقق الفرض بأن كفاءة الفرد تزداد كلما كان ملتزم بالتعاليم والقيم الاسلامية، والتي هي موجودة في الاسلام، مما يعني انتاج اكثر جودة، بالتالي تكون المنظمة ناجحة في انتاجها، والتعامل بالإحسان وبالأخلاق داخل وخارج المنظمة، يعني نجاح

المنظمة خارجيا ، وبها وبذا يصبح المجتمع ناجح ومتكاتف ومتكافل ومتراحم، وهذا يذهب إلى ابعد ما تطلبه الجودة الشامله في نطاق المنظمة الواحدة، ويصل الي المجتمع بأثره.

هوامش ومصادر الفصل الرابع

1. السلمى، على، **تطوير اداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.
2. ابو نبة، عبد العزيز وفوزية مسعد **إدارة الجودة الشاملة**: المفاهيم والتطبيقات، الاداري، العدد 74، (سبتمبر 1998م).
3. هيجان، عبد الرحمن احمد، **منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية** " الإدارة العامة، العدد 3، (ديسمبر 1994م)
4. حسنين، امير عمر، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها على خدمات التعليم بالسودان**. رسالة دكتوراة ادارة اعمال. جامعة النيلين. غير منشورة 2010م.
5. حمزاوى، لطفي فهمي، **نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي**، (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003م).
6. كيلادا، جوزيف، **تكامل اعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر).
7. زاهر، ضياء الدين، **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)** دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة، الطبعة الأولى 2005 م.

الفصل الخامس

شهادات وجوائز إدارة الجودة الشاملة

1-5 مقدمة:

أن المراقبة والتقويم يحددان إذا كانت المنظمة قد قامت بالتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة ام لا. ومن اهم المعايير والمواصفات المساعدة في هذا المجال ما يعرف بسلسلة الآيزو(9000) International Standard Organization (ISO) وغيرها من المواصفات وبناءا على ذلك ظهرت العديد من الشهادات والجوائز التي تمنح لمن يطبق الجودة حسب المواصفات أو المعايير الموجودة في الانظمة المختلفة، وان كان استلام أو الحصول على الجائزة ليس ضروريا للتأثير على المنظمة حتى تطبق الجودة.

2-5 الشهادات:

1-2-5- شهادة الأيزو 9000:

إن كلمة "آيزو" "ISO" تعني باليونانية يساوي ،وذلك عكس ما يعتقده البعض انها اختصار لاسم المنظمة العالمية للتنميط. لكن هذه المنظمة اختارت هذا الاسم (ISO) رمز لها، اما اختصارها فيكون "IOS" وليس "ISO" وهذه المنظمة هي تنظيم عالمي غير حكومي وعبارة عن اتحاد لاجسام نمطيات وطنية ومكون من 95 عضوا وكذلك تعرف على انها اتحاد فيدرالي للهيئات القومية لتوحيد القياس في البلدان المختلفة واعضائها عددهم90 دولة. يلاحظ أن المفهومين لهذه المنظمة "ISO" متفقان على انها منظمة قومية، الا انهما اختلفا في عدد الاعضاء.

وقد يرجع ذلك إلى أن تاريخ التوثيق لكل كاتب يختلف عن الآخر وقد يزيد عدد الأعضاء بمرور الزمن وتقدمه. اما " الايزو9000" تعرف على انها مواصفات ادارية تنصب جميعها على منظومة الجودة للمنشآت بكافة أنواعها وأحجامها، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا. كما تعرف الايزو 9000" على انها

شهادة دولية للجودة، تمنح للمنظمات القادرة على تطوير نظمها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية تم تشريع شهادة" الآيزو 9000" عام 1987م، ووافقت عليها "35" دولة من الدول المشاركة في منظمة "ISO" كما وافق على مقاييسها اكثر من "50" دولة واستمرت الآيزو في اضافة عناصر جديدة إلى الاتفاق الأول. وتشمل سلسلة المقاييس التي تتناول كل الجوانب في العمليات داخل المنظمة، كما تهدف إلى ضمان حصول العملاء على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها، وان تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة. تتشكل الآيزو من خمس مواصفات مرتبطة ببعضها ، وتركز جميعها على نظام الجودة وتأكيدها وهي:

أ/ **(الآيزو 9000)**: وهي عبارة عن الخطوط الإرشادية التي تحدد مجالات الاختيار والتطبيق.

ب/ **(الآيزو 9001)**: وتشمل كل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنشآت الإنتاجية والخدمية، بداية من التصميم إلى خدمة ما بعد البيع.

ج/ **(الآيزو 9002)**: وهي الموافقة التي تقتصر على الانتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع.

د/ **(الآيزو 9003)**: يقوم بتطبيق هذه الموافقة المنشآت التي لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة، لأنها لا تقوم بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وانما يقتصر دورها على الفحص والتفتيش والاختبار على المنتجات الموردة اليها من منشآت اخرى تطبق نظم الجودة، وتفحص معايير ومكونات الجودة وعادة ما تستخدم هذه المواصفة لأغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة. كذلك أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) قياسات أو مواصفات تهتم بنظم الإدارة البيئية وذلك في ظل الاهتمام العالمي بالبيئة وتساعد المنشآت على تقليل الفاقد والحد من التلوث.

وهذه المواصفات **تتمثل فيما يعرف بـ(الآيزو 14000) والتي تضم الانظمة التالية:**

أ. **(آيزو 14000)**: وتعتبر القاعدة الاساسية لأنظمة الإدارة البيئية.

ب. (**آيزو 14001**): تحدد البنود الأساسية في نظام الإدارة البيئية.

ت. (**آيزو 14004**): وهي تمثل الدليل للمواصفات القياسية والاستخدام الأولي.

ث. (**آيزو 14010**): وهي ارشادات عامة للمراجعين في مجال البيئة.

ج. (**آيزو 14012**): وهي عبارة عن ارشادات للمراجعة البيئية.

ح. (**آيزو 14012**): وهي التي تعكس الإرشادات المرجعية البيئية ومعايير التأهيل للمراجعين الداخلين.

كل هذه السلسلة من موصفات (آيزو 14000)(ISO14000) صدرت في العام 1996م ماعدا المواصفة (آيزو 14020) صدرت في العام 1998م. وهي التي تعبر عن مبادئ وشروط الملصقات البيئية. وأهم متطلبات نظام " الآيزو 14000" يتكون من العناصر التالية:

أ. **السياسات البيئية** لتأكيد الآلتزام بالوقاية من التلوث، والتقيد بالقوانين، والتشريعات، وتوفير اطار لوضع الأهداف البيئية ومراجعتها، بالاضافة إلى توثيق سياسة البيئة.

ب. **وضع الخطة البيئية.**

ت. **التنفيذ والتشغيل.**

ث. **إجراء الفحص والعمل التصحيحي.**

ج. **مراجعات الأداء**: أي مراجعة دورية للنظام من قبل الإدارة وضرورة توثيق عمليات المراجعة. إضافة إلى هاتين السلسلتين، توجد سلسلة مواصفات (الآيزو 10000)(10000ISO). والتي تتضمن المواصفات الدولية كافة التي تحمل الأرقام من (10005) إلى (100017)وهي مجموعة مواصفات تختص بالنواحي الفنية الخاصة بالجودة ،أو تكنولوجيا الجودة، وتعد مساندة للسلسلة(آيزو9000). وتتألف (الآيزو 10000)من المواصفات الآتية:

أ. (آيزو 10005): تعطي ارشادات حول خطط الجودة.

ب. (آيزو 10006): ارشادات حول تأكيد الجودة في إدارة المشروع.

ت. (آيزو 10007):ارشادات حول الشكل العام للإدارة.

ث. (آيـزو 10011): ارشـادات خاصـة بتـدقيق أنظمـة الجـودة مـن حيـث تـدقيق الجودة، مؤهـلات المدقق وإدارة برنامج التدقيق.

ج. (آيزو 10012):متطلبات الجـودة لأجهـزة القيـاس وتـضم إدارة أجهـزة الفحـص والقياس وضبط عمليات القياس.

ح. (آيزو 10013): ارشادات حول اعداد دليل الجودة.

خ. (آيزو 10014):ارشادات حول التاثيرات الاقتصادية في إدارة الجودة.

د. (آيزو 10015): ارشادات حول التعليم والتدريب المستمر.

ذ. (آيزو 10016): ارشادات حول سجلات الفحص والتفتيش.

ر. (آيزو 10017):ارشادات حول الأساليب الاحصائية.

اذا ما تمت المقارنة بين (الآيزو 9000)، و(الآيزو 10.000)، يلاحظ أن الأولى تركز على مواصفات المنتج والخدمات المصاحبة له بغرض إرضاء العميل.

أما الثانية فتهتم بالنواحي الخاصة بإدارة الجودة الشاملة عموما منذ مرحلة التخطيط لها، إلى عملية تقويمها مما يعني أن المواصفة الاخيرة اكثر شمولا وعمومية بينما الأولى اكثر تخصصا وتركيزا. هناك مواصفة اخرى قد تقارب المواصفة (آيـزو 10000) في أهـدافها وتعتبر اضـافة إلى مواصـفات الآيـزو وهـي المواصفة الدولية (آيـزو 8402)، والتي تتضمن كافة المصطلحات الخاصة بإدارة وتوكيد الجودة، وتعاريفها، وتهدف إلى ايجاد لغة واحدة للجودة متفق عليها عالميا ودولياً على شكل معجم المصطلحات ليكون على رأس عائلة المواصفات القياسية الدولية (آيزو 9000) وتقسم هذه المواصفات المصطلحات إلى اربع مجموعات تتمثل في الآتي:

أ. مصطلحات عامة.

ب. مصطلحات تتعلق بالجودة.

ت. مصطلحات تتعلق بأنظمة الجودة.

ث. مصطلحات تتعلق بأدوات ضبط الجودة. كما يوجد نظام آخر يمثل احد أنظمة الجودة والسلامة الغذائية، ويعرف بنظام تحليل المخاطر ونقاط

الضبط الحرجة إلى ما يسمى بنظام " الهسب" وقد تم تطوير هذا النظام لتحديد المواقع الحساسة في العملية الانتاجية من اجل مراقبتها وضبطها.

ويتكون هذا النظام من سبعة مبادئ هامة هي :

أ. تحليل المخاطر.

ب. تحديد نقاط الضبط الحرجة.

ت. تحديد حدود حرجة لاجراءات الوقاية.

ث. وضع الإجراءات لمراقبة نقاط الضبط الحرجة.

ج. وضع نظام الإجراءات التصحيحية.

ح. تأسيس نظام فعال للتوثيق.

خ. وضع إجراءات التحقق من صحة عمل النظام.

أن هذا النظام يقوم بضبط الجودة أو التاكد منها اثناء العملية الانتاجية، أي اينما وجد الخلل يقوم بمحاولة تصحيحه، مما يعني انه أكثر خصوصية من غيره من الانظمة المذكورة.

5-2-1-1العناصر الأساسية لمواصفات الجودة الدولية (الآيزو 9000):

هناك عدد من العناصر التي تعتبر حجر الزاوية للأيزو 9000 حيث يتم على ضوئها تقييم نظام العمل الداخلي بالمنشأة والحكم على مدى مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية وهذه العناصر تتمثل في مسئولية الإدارة والتزامها بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، نظام الجودة، مراجعة العقد، ضبط التصميم. وضبط الوثائق والبيانات، المشتريات، ضبط المنتج المورد من قبل العميل، تمييز المنتج ومتابعته، ضبط العمليات، التفتيش والاختبار، ضبط معدات الفحص والاختبار والقياس، موقف التفتيش والاختبار، ضبط المنتجات غير المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم، ضبط سجلات الجودة، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، والأساليب الإحصائية.

5-2-1-2 مصطلحات خاصة بالآيزو ومراحل التسجيل لها:

توجد بعض المصطلحات التي يتم تداولها مرارا وتكرارا وذلك بصدد الحصول على شهادة الآيزو. وهي:

أ/ **الاعتماد:** وهو عبارة عن تقييم في صالح المنظمة الطالبة للشهادة، يقوم به مجلس اعتماد التسجيل في الولايات المتحدة، أو أي دولة اخرى، ويشهد بان الجهة التي قامت بالتسجيل تتفق مع المتطلبات القابلة للتطبيق.

ب/ **التقييم:** يقصد بها عملية المراجعة التي تختبر النظم والتوثيق الداخلي بواسطة هيئة معتمدة للتسجيل، والتي توجه معظم جهودها ال قدرة العاملين والمديرين على تنفيذ الإجراءات التشغيلية.

ج/ **الشهادة:** وهي تقييم في صالح المنظمة الطالبة، تقوم به جهة تسجيل معتمدة، تشهد بان اداء المنظمة أو (أحد مواقعها) يتفق مع متطلبات احدى مواصفات الآيزو 9001، أو 9002، أو 9003.

د/ **المسجل:** يمثله منظمة أو هيئة، مهمتها مراجعة الشركات المختلفة التي تقدم السلع والخدمات، لتقييم مدى تطابقها مع المتطلبات القياسية لنظام جودة معين.

هـ/**مجلس اعتماد التسجيل:** عبارة عن هيئة خاصة غير ربحية، مهمتها تأكيد اهمية وصلاحية مسجلي نظم الجودة من خلال اعتمادها المعايير الدولية. أن عملية التسجيل للآيزو تتضمن مرحلتين الأولى: اختيار المواصفة الملائمة، اما الثانية فتقتضي شهادة الطرف الثالث الذي يقر بان المنظمة قد تم تسجيلها وفقا لمتطلبات (آيزو 9000). ويجدد التسجيل دوريا ويتوقف طول الفترة على الهيئة المانحة للشهادة، وعادة مايتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات بين كل زيارة واخرى.هناك من قسم مراحل التسجيل أو الحصول على الشهادة إلى اربع مراحل هي:

أ/ **مرحلة التخطيط:** تتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة العليا بضرورة انشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات (الآيزو 9000) وينقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الأخرى، ثم يتم تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المنشأة، وتحدد جهة الاعتماد التي سيتم التقدم اليها، ويعين مسئول عن ذلك، وتشكل فرق

عمل لإنشاء نظام للجودة يتطابق مع المواصفات القياسية الدولية، وعادة ما يتم الاستعانة بمستشار متخصص.

ب/ **مرحلة التطابق:** هنا يتم تقييم نظام الجودة القائم بشكل شامل، وتمحص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة، للتعرف على اوجه التباين بين منظومة الجودة بالمنظمة، ومواصفات (الآيزو 9000).

ج/ مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة: يتم في هذه المرحلة اختيار المسجل، واستكمال شروط التسجيل.

د/ **مرحلة المتابعة:** بعد منح الشهادة للمنشأة تتم مراجعة وتقويم نظام الجودة على فترات زمنية عادة كل ستة اشهر، للتأكد من انطباق شروط (الآيزو 9000) وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمد. وبعد انتهاء فترة ثلاث سنوات من منح شهادة الآيزو، يكون هناك تقويم شاملة لمنظومة الجودة بالمنشأة.

3-1-2-5 اجراءات تطبيق نظام مواصفات (الآيزو9000):

اذا ارادت أي منظمة الحصول على شهادة " الآيزو 9000" ووفقاً للمراحل المذكورة فان هناك بعض الإجراءات التحضيرية الواجبة عليها، كما أن الجهة المانحة للشهادة عليها الإلتزام ببعض الإجراءات المحددة، ويمكن توضيح كل نوع منهما. حيث أن الإجراءات الخاصة بالمنظمة طالبة الشهادة تتمثل في الآتي:

أ. البدء بدراسة مجموعة المواصفات القياسية " الآيزو 9000".

ب. اختيار المواصفة المناسبة للمنظمة (شركة أو مصنع).

ت. فحص أساليب العمل المستخدمة في الوقت الحالي.

ث. البدء في تطوير نظام العمل بالمنظمة.

ج. عمل دليل للجودة.

ح. تأهيل وتدريب الأفراد، وتطبيق أساليب واجراءات وتعليمات العمل الجديد.

خ. إجراء مراجعة داخلية للنظام، لتقييم مدى نجاح البرنامج.

د. المراجعة الداخلية النهائية على تطبيق النظام.

ذ. التقدم بطلب التسجيل للجهة المانحة.

اما الجهة المانحة للشهادة فعليها الإلتزام بعدد من الإجراءات هي:

أ. قيام فريق من الجهة المانحة بعمل زيارة أولية للمنظمة وذلك بهدف الاتفاق على المواصفة المطلوبة ، وعمل تقييم مبدئي.

ب. التقدم الرسمي بطلب التسجيل.

ت. عمل تقييم لنظام وثائق الجودة ، المعروف بدليل الجودة ، واصدار تقرير عن المراجعة الخارجية.

ث. عمل تقييم رسمي لنظام الجودة بالمنظمة على أن يشمل ذلك تقديم تقرير تفصيلي بنتائج التقويم.

ج. إبلاغ المنظمة بالجوانب والنقاط غير المتطابقة ، وتيسير عمل الإجراءات التصحيحية.

ح. إصدار شهادة بالتسجيل في حالة استيفاء الموافقة.

خ. عمل برنامج زيارات تفتيشية كل ثلاثة أشهر ، لمدة ثلاث سنوات، أي عمل مراجعة ومراقبة دورية للمنظمة بعد إصدار الشهادة.

4-1-2-5 مزايا وعيوب التسجيل " للآيزو9000" :

يترتب على إعتماد مواصفات " الآيزو9000" فوائد كثيرة تعود على المنظمة والأفراد معاً. مما يجعل ذلك الأمر ميزة بالنسبة للمنظمة التي سجلت وحصلت على هذه الشهادة. ومن **اهم هذه المزايا والفوائد مايلي:**

أ. العمل على زيادة قدرة التنظيمات على المنافسة من خلال اتباع سياسات واجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية أي (المواصفات).

ب. تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.

ت. رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

ث. بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء.

ج. تعليم المسئولين في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

ح. إعطاء العاملين شعورا بالثقة، ورفع الروح المعنوية بسبب الحصول على شهادة الجودة العالمية.

خ. تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.

د. زيادة الأرباح.

ذ. استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.

ر. تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.

ز. فتح أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات.

على الرغم من هذه المزايا والفوائد، **الا انه هنالك بعض المعوقات، والمشكلات** التي تصاحب عملية التسجيل والتي تعتبر عيوبا وهي:

أ. الاعتماد الصحيح لصلاحية المراجعين والمسجلين : اذ قد يكون اعتمادهم غير صحيح.

ب. الشئون الإدارية المناسبة للمسجلين.

ت. اتفاق المسجلين في تفسيرهم للمعايير.

ث. القبول العام والشامل عبر كل الصناعات(قد تكون هناك بعض الصناعات التي تضيف إلى المواصفات أشياء أخرى).

ج. التكلفة الكبيرة المباشرة وغير المباشرة لعمليتي التطبيق والحصول على الشهادة، بما في ذلك التعيينات الجديدة والتدريب.

ح. الاهتمام القليل بالرقابة الاحصائية.

خ. عدم الإهتمام بنشر عمليات الجودة على مستوى المنظمة، والتحسين المستمر للعملية أو تأكيد استمرارية النظام. الا أن هذه العيوب يمكن تلافيها والتغلب عليها من خلال استخدام الوسائل.

د. المساعدة في عملية تطبيق الجودة، وكذلك اختيار جهات تسجيل ذات خبرة وكفاءة.

5-1-2-5 العلاقة بين الآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

تعرف مواصفات " الآيزو 9000" إدارة الجودة الشاملة على انها " مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع افراد المنظمة بدون استثناء، بهدف الوصول إلى النجاح طويل الأمد، من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع الأفراد في المنظمة وفي المجتمع. وذلك يدل على أن إدارة الجودة الشاملة اصبحت أبعد من "الآيزو9000". ولا يمكن أن يكون احدهما بديلا للآخر، وفي الوقت نفسه لا يتعارض احدهما مع الآخر. والملاحظ أن الشركات والمنظمات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة اصبح بإمكانها التسجيل للحصول على شهادة " الآيزو 9000" مما يعني أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات "الآزيو9000"، وكذلك بالنسبة للمنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة " الآيزو9000"، فان انظمة الجودة لديها تكون قوية، وبالتالي تمثل لها قاعدة يمكن أن تبني عليها نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون. أن إدارة الجودة الشاملة " ونظام مواصفات "الآيزو9000" متوافقان ولا يوجد تعارض بينهما، بل قد يكونا مكملان لبعضهما البعض.

شكل (26)التشابه بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارةالجودة الايز 9000

إدارة الجودة الشاملة	مواصفات الآيزو 9000
1- تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير.	1- التركيز على الزبون، اذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبون، وينتهي بتحقيق رضا الزبون.
2- تركز على التحسين المستمر، وتعده مبدأ اساسي من مبادئها.	2- التأكيد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة واهدافها، تحليل المعطيات الأعمال التصحيحية والوقائية، ومراجعة الإدارة.
3- تستخدم الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة تحسين الجودة.	3- التأكيد على تحديد اجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها، وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
4- يتطلب تحديد سياسة الجودة	4- تحديد مسئولية الإدارة من خلال تحديد السياسة

الالتـزام بهـا مـن قبـل الإدارة العليـا والعاملين في المنظمة.	الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة، ووضع اطار لمراجعتها، والتأكيد على تنفيذها.
5- يتطلب تطبيق نظام الجودة وضع دليل الجودة.	5- تحديد متطلبات التوثيق، واعداد دليل خاص للجودة
6- تـسعى إلى مـشاركة العـاملين بشكل واسع وكبير.	6- تحديد الأفراد الذين يقومون باعمال تؤثر على جودة المنتج، من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة، مدركين اهمية نشاطاتهم في انجاز اهداف الجودة
7- تهـتم بالتـصميم الفعـال للـسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.	7- التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج للتأكد من انه يلبي طلبات العميل، والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.
8- تخطـط للعمليـة لتأسـيس اهـداف الجـودة طويلـة الأمـد في المـستويات التنظيمية العليا.	8- القيـام بتخطـيط نظـام إدارة الجـودة مـن اجـل تلبيـة المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى اهـداف الجودة، والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العملية للطباعة والنشر، **2005**م).

الشكل أعلاه يوضح ويؤكد فعلا أن النظامين متقابلان ومتقاربان لان تحقيق الجودة المطلوبة في المنتج وفقا لمتطلبات ورغبات الزبون، تمت ترجمتها إلى صفات معينة يجب توافرها في المنتجات، وفي كل مراحل انتاجها. وهذه الصفات موجودة فيما يعرف بسلسلة مواصفات "الآيزو"العالمية. بما أن النظامين (ISO9000)و (TQM) مكملان لبعضهما فان ذلك يعني أن هناك اوجه اختلاف بينهما، الا انها طفيفة، **ولا تقلل من التقابل الذي ذكر.**

وأهم اوجه الاختلاف تتمثل فيما يلي

أ. تركز إدارة الجودة الشاملة على المنظمة ككل من جميع نواحيها الفنية، والإدارية والاجتماعية بينما تركز" الآيزو9000" على الأمور الفنية الاجرائية في العمل.

ب. تكون مشاركة العاملين ضرورية لانجاح برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، بينما ذلك غير مهم في سلسلة نظم " الآيزو 9000".

ت. تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة توفير البيئة الثقافية الضرورية لتطبيقها (نشر ثقافة الجودة)، بينما لا يعد ذلك ضروريا في ظل العمل بنظام " الآيزو 9000".

تجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي أصدرت هذه السلسلة من المواصفات، تأسست في العام 1964م، وبدأ العمل فيها رسمياً في العام 1947م. ومقرها في جنيف بسويسرا، عدد اعضائها (90) عضوا أو اكثر من ذلك، هيكلها التنظيمي يتكون من 176 لجنة فنية رئيسة، يتبعها 630 لجنة فرعية، و 1827 مجموعة عمل، و18 فريق للبحث والدراسة ويمثل هذا الهيكل وجهات نظر كل من المنتجين، الموردين، العملاء، المهن الهندسية، معامل الاختبار، الحكومات، جمعيات حماية المستهلك، والهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء

5-2-2 شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة:

تأسست هذه الجمعية عام 1946م، ويرمز لها (ASQC)، تضم أكثر من 125.000 عضوا في كل انحاء العالم من الذين يشجعون، أو يصممون أو يحسنون، أو يطبقون أسباب الجودة. وتقدم هذه الجمعية عددا من الشهادات لاعضائها، اذ تعبر الشهادة عن تقدير رسمي من الجمعية بأن العضو قد اثبت براعته وادراكه لمفهوم الجودة والذين تمنح لهم هم مهندسي الجودة، فاحصى الجودة، ميكانيكي الجودة ومفتشي الجودة. وتنظم هذه الجمعية العديد من الدورات التدريبية لمساعدة اعضائها بالفوز بهذه الشهادة.

5-2-3 شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة المخزون:

هي عبارة عن منظمة تتكون من 70.000 محترف، وتهتم اساسا بالتصنيع وادارة الموارد وتشجع على الجودة الشاملة، والمنافسة العالمية، ومبادئ وطرق التصنيع الابتكاري، وذلك من خلال برامج تعليمية متعددة، ومطبوعات، وشهادت، على أساس لا يدعو إلى أولوية الربح. نظمت هذه الجمعية اكثر من 50.000 اختبار سنوي للحصول على شهاداتها. والتي قسمتها إلى ثلاثة انواع هي شهادة إدارة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة متابعة مخزون الانتاج، وشهادة إدارة المصادر المتكاملة.

5-3 الجوائز:

تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس اجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة مسبقاً. وهذه المعايير تكون في شكل علامات أو درجات مخصصة لكل

عنصر من العناصر التي يجري تقييمها وقد تنظم الجوائز على مستوى عالمي، أو على مستوى اقليمي أو محلي. وهنالك بعض الجوائز المرتكزة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسوف نتعرض لبعضها كما يلي :

5-3-1 جائزة ديمنج:

وضعت هذه الجائزة من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابنيين (UJSE) في العام 1951م، وذلك اعترافا بفضل جهود " ديمنج" ومساهمته في الصناعة اليابانية. وتمنح هذه الجائزة للأفراد والمنظمات سنوياً. واهم عناصر التقييم التي تشملها جائزة " ديمنج" تتلخص في السياسات، التنظيم وإدارة التقييم، التعليم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، التحليل، المعايير، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، والتخطيط للمستقبل.

5-3-2 جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة:

أسست في الولايات المتحدة عام 1987م، بهدف تعزيز المنافسة في المنظمات الأمريكية، وسميت باسم " مالكولم بالدريج" تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة. ويقدمها المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية. وتعتمد هذه الجائزة في تقويمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على عدد من المبادئ تتمثل في القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، تطوير الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الأعمال. ولكل مبدأ من هذه المبادئ عدد من الدرجات، والتي توضح اهميته النسبية كمعيار لتحديد الجودة.

5-3-3 الجائزة الأوربية للجودة:

قامت بتاسيسها المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة عام 1991م. وذلك لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في اوربا. ويتم منحها للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. كما وضعت هذه المؤسسة نموذجا للتميز خاصا بها وذلك في العام 1992م. القصد منه عمل تقييم ذاتي للمنظمة وذلك استعدادا للحصول على الجائزة الاوربية للجودة. ويشمل النموذج مبادئ القيادة الأفراد، والعملاء، والمجتمع والاداء ككل.

4-3-5 جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

الهدف من هذه الجائزة تعزيز التنافس بين المنظمات الأردنية في القطاع الخاص وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز. وتمنح مرة كل عامين إلى المؤسسات الصناعية الكبرى والمتوسطة والصغرى ووحداتها الفرعية. وتتمثل معاييرها في القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات والنتائج.

5-3-5 جائزة شينجو:

تم رصد هذه الجائزة في العام 1988م. وتتخصص في التميز في التصنيع، وذلك لتشجيع التميز التصنيعي وتقدير الشركات التي تتميز وتتفوق في الانتاجية، وتحسين العمليات. وتوزع هذه الجائزة على نوعين من الشركات هما شركات الصناعات الكبيرة بفروعها. وشركات الصناعات الصغيرة. ووصلت هذه الجائزة إلى العالمية بجهودها في تحسين عمليات التصنيع الأساسية. تمنح هذه الجائزة سنويا للشركات في الولايات المتحدة، وكندا ومكسيكو. ويتكون نظام تقييمها من نقاط البنية التحتية وثقافة إدارة الانتاجية والجودة، نظم وعمليات واستراتيجية التصنيع، توازن الجودة والانتاجية، وارضاء العميل.

4-5 أهداف الحصول على جوائز الجودة:

تهدف جميع هذه الجوائز سواء كانت آسيوية، أو امريكية، أو اوربية، أو عربية، أو غيرها. إلى تحقيق أهداف مشتركة هي:

أ. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها في الميزة التنافسية للمنظمات.تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات، ومقارنة اداء المنظمة مع المعايير الموضوعة.

ب. الحث على تشجيع تبادل المعلومات، بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة، والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

ت. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.

ث. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة بها.

هوامش ومصادر الفصل الخامس

1. الحمضى، عبد الرحمن بن حمد اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الآيزو 9000) في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) الإدارة العامة، المجلد 4، العدد (1)، (ابرايل 2000م).
2. ريتشارد. ل. ويليامز، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتب جرير للنشر والتوزيع ، 1999م).
3. براند، ستيفن كوهين وروناالد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة : دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م).
4. السلمى، على، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للآيزو، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ت).
5. زاهر، ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة، الطبعة الأولى 2005 م.
6. حسنين، امير عمر، ادارة الجودة الشاملة واثرها على خدمات التعليم بالسودان. رسالة دكتوراة ادارة اعمال. جامعة النيلين. غير منشورة 2010م
7. العزاوى، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العملية للطباعة والنشر، 2005م.

الفصل السادس

الإدارة التعليمية - المفهوم والأبعاد

6-1 مقدمة:

أول ما نزل من القرآن آية العلم والتعلم ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿1﴾ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿2﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿3﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿4﴾ عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿5﴾﴾، فالخاصية التى ميز الله بها سيدنا آدم وذريته على سائر المخلوقات هي العلم (قَالَ يَا آدَمُ أَنبِئْهُم بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُل لَّكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنتُمْ تَكْتُمُونَ ﴿33﴾)، فالتميز البشرى مصدره العلم الذي أتاه الله للإنسان والذى يمثل نعمة من نعم الله على عباده.﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولاً مِّنكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُواْ تَعْلَمُونَ ﴿151﴾﴾، وقد امتحن الله على أفضل خلقه محمد عليه الصلاة والسلام بما علمه من العلم وأسراره. ﴿وَلَوْلاَ فَضْلُ اللّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّت طَّآئِفَةٌ مُّنْهُمْ أَن يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلاُّ أَنفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِن شَيْءٍ وَأَنزَلَ اللّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللّهِ عَلَيْكَ عَظِيماً ﴿113﴾﴾.

ويكفي المسلمين فخراً أن دينهم دعا البشرية كلها وقد عمها ظلام من الجهل- الى أن تكون صلتهم بالله هي العلم وأن تكون أول آيات الوحي في الرسالة الخاتمة دعوة الى العلم والتعلم بإعتبار العلم وسيلتهم الى السعادة في الدارين، والخروج من ظلمة الجاهلية الى نور الأسلام، ومن ضيق الدنيا الى سعة الدنيا، ومن جور الأديان الى عدل الأسلام. والعلم وسيلة البشرية الى التأمل في ملكوت الله، ونواميس الحياة، واحوال الامم والحضارات، والسيطرة على موارد الحياة ومقدراتها، والسمو الى درجة الاستحقاق للخلافة في الأرض، والعلم وسيلة البشرية الى تكوين تصور صحيح للقيم والحياة والوجود، يتلاءم مع الحياة، ويتسم بالواقعية، ويصل بالإنسان الى ادراك سر وجوده في الحياة. والآيات في دعوتها للبشر في أول لحظات الرسالة

بالإتجاه الى العلم والتعلم والقراءة وهي جماع المعارف والعلوم إنما تبدأ كما يقول سيد قطب رحمه الله "من صفات الرب الصفة التى بها الخلق والبدء الذى خلق" ثم تخصص خلق الإنسان ومبدأه "خلق الإنسان من علق". من تلك النطفة الدموية الجامدة العالقة بالرحم من ذلك المنشأ الصغير الساذج التكوين، فتدل على كرم الخالق فوق ما تدل على قدرته. فمن كرمه رفع هذا العلق الى درجة الإنسان الذى يعلم فيتعلم "إقرأ بأسم ربك الذى خلق خلق الإنسان من علق إقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم، علم الإنسان مالم يعلم". وإنها لنقلة بعيدة جداً بين المنشأ والمصير. و الله قادر و كريم ومن ثم كانت هذه النقلة التي تدير الرؤوس؟ والى جانب هذه الحقيقة تبرز حقيقة التعليم.. تعليم الرب للإنسان "بالقلم لأن القلم كان وما يزال أوسع وأعمق أدوات التعليم أثرا في حياة الإنسان.. ولم تكن هذه الحقيقة بهذا الوضوح في حياة البشرية ولكن الله –سبحانه وتعالى- يعلم قيمة القلم فيشير اليه هذه الإشارة. الإشارة في أول لحظة من لحظات الرسالة الأخيرة للبشرية".

ثم يبرز مصدر التعليم أن مصدره هو الله منه يستمد الإنسان كل ما علم وكل ما لم يعلم وكل ما يفتح له من أسرار هذا الوجود ومن أسرار هذه الحياة ومن أسرار نفسه فهو من هناك من ذلك المصدر الواحد الذى ليس هناك سواه. وذكر الله سبحانه خلق الإنسان من آية التعليم قصد منه تنبيه الإنسان الى بدء تكوينه من نقطة دم عالقة بجدار الرحم، هذا الإنسان يمكن أن يرقى ويسمو الى أعلى الدرجات بالعلم والمعرفة اللذين مصدرهما هو خالق الإنسان من علق، ولأهمية القلم أقسم الله تعالى به (نّ والقلم وما يسطرون ما أنت بنعمة ربك بمجنون، وإن لك لأجر غير ممنون). فهنا إجلال تعظيم للقلم الذى هو أداة العلم والمعرفة والكتابة وقد جاء الرسول الكريم لتوجيه البشرية الى العلم والتعليم حتى تكون قادرة على أداء رسالتها في الأرض ولذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم مبيناً فضل العلم في حديث معاوية رضى الله عنه "من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين". ويقول عليه السلام في حديث إبن مسعود رضى الله عنه (لاحسد إلا في أثنين: رجل آتاه الله مالا فسلطه على هلكته في الحق، ورجل أتاه الله الحكمة فهو يقضى بها ويعلمها.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم أن ابن آدم ينقطع عمله من الدنيا إذا مات إلا من ثلاث منها الآثار العلمية التى يتركها والعلم الذي إنتفع به الناس يقول عليه السلام فيما رواه أبو هريرة رضى الله عنه "من دعا الى هدى كان له من الأجر مثل أجور من تبعه لا ينقص ذلك من أجورهم شيئاً" وقال علي بن أبي طالب، فو الله لان يهدي الله بك رجلاً خير لك من حمر النعم. وقد حث القرآن على التعليم وأعلى من شأن طالب العلم الذي عليه أن يسعى ويتغرب في سبيله ﴿وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿122﴾﴾. ويقول:﴿ إِذَ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَاشْتَرَوْا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلًا فَبِئْسَ مَا يَشْتَرُونَ{187}﴾، فممارسة عملية التعليم هنا واجبة لأن الرسول صلى الله عليه وسلم حذر من كتمان العلم الذى حرم الله كتمانه. فتقدم العلم لا يكون إلا بتشجيع طلابه ليسعدوا في الدنيا والآخرة وفي حديث أبي الدرداء رضى الله عنه عن الرسول صلى الله عليه وسلم (ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سلك الله به طريقاً من طرق الجنة، وان الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم، وأن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض والحيتان في جوف الماء، وأن فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب وأن العلماء ورثة الأنبياء وأن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهماً وإنما ورثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر). فهذا الحديث يبين ما لطالب العلم من جزاء في الآخرة ورعاية وحفظ في الدنيا واستغفار دائم من مخلوقات الله وأن العالم أرفع درجة وأعلى مكانة من العابد الصائم القائم المجاهد في سبيل الله لما للعالم من أثر في التوجيه والتهذيب وإثراء للحياة بعلمه وعمله ودفع لحركة الحضارة والتقدم وتقريب للبشر من خالقهم، ولذلك رأى أبو الدرداء رضى الله عنه أن تعلم مسأله أحب اليه من قيام ليلة كما رأى عمر رضى الله عنه بأن في موت العالم خسارة للأمة لاتعوض وموت الف عابد قائم الليل صائم النهار أهون من موت عالم بصير بحلال الله وحرامه، ولذلك

فضل الأمام الشافعي طلب العلم على النافلة ويقول سيدنا معاذ بن جبل (تعلموا العلم فأن تعلمه لله خشية وطلبه عبادة ومدارسته ومذاكرته تسبيح والبحث عنه جهاد وتعليمه من لا يعلمه صدقة وبذله لاهله قربة لأن العلم سبيل منازل أهل الجنة وهو الأنيس في الوحدة والصاحب في الغربة والمحدث في الخلوة والدليل على السراء، والمصبر في السراء والضراء، والزين عند الأخلاء والسلاح على الأعداء، والقريب عند الغرباء ومنار سبيل الجنة يرفع الله به أقواما فيجعلهم في الخير قادة وأئمة سادة هداة تقتفى آثارهم ويقتدى بفعالهم أدلة في الخير وتقتفي آثارهم وترفق أفعالهم وترغب الملائكة في خلتهم وباجنحتها تمسحهم وكل رطب ويابس لهم يستغفر حتى حيتان البحر وهوامه، وسباع البر وأنعامه والسماء ونجومها، لأن العلم حياة القلوب من العمى، ونور الأبصار من الظلم وقوة الأبدان من الضعف، يبلغ به العبد منازل الأبرار والدرجات العلى). ولم يحدد الأسلام علماً معيناً وإنما هو العلم النافع للبشرية المفيد للإنسانية في دينها ودنياها وقصد المسلم بتعلمه وجه الله سبحانه وتعالى وخدمة عباده وتعميرأرضه وليس تعلمه رياء أو تكبرا وتظاهرا أو تحقيقا لمآرب في الدنيا وفي مثل هذا يقول عليه الصلاة والسلام فيما رواه سعيد بن يسار عن ابي هريرة (من تعلم علماً مما يبتغى به وجه الله عز وجل، لا يتعلمه الا ليصيب به عرضا من الدنيا لم يجد عرف الجنة) يعنى ريحها وهذا الإهتمام بالعلم والتعليم والعلماء راجع الى أن العلم هو طريق السعادة في الدنيا والحضارة والأزدهار والتقدم والسمو كما أنه طريق السعادة في الآخرة وإذا ساد الجهل أمة ما لحق بها الدمار وشملها التخلف وسادها الجهال والسفلة من البشر وقادوا أممهم الى الهاوية والهلاك، وإذا لم تقم الأمة بتهيئة العلماء الذين يحملون واجب التربية ووظيفتها ونقل الثقافة من جيل الى جيل ضاع العلم منهم وضاعت أمتهم والرسول صلى الله عليه وسلم في حديث لعبد الله بن عمرو بن العاص رضى الله عنهما قال: "أن الله لا يقيض العلم إنتزاعاً ينتزعه من الناس، ولكن يقبض العلم بقبض العلماء حتى إذا لم يبق عالماً إتخذ الناس رؤوسا جهالا فسئلوا فافتوا بغير علم فضلوا وأضلوا". ولمكانة العلم والتعلم جعل الرسول عليه الصلاة والسلام فداء الاسرى من المشركين لأنفسهم يوم

بدر أن يعلموا المسلمين القراءة والكتابة وهذه المعاملة للأسرى بهذه الصورة الفريدة كانت حدثاً جديداً في تاريخ البشرية لم يأت به الا الرسول الأمين صلي الله عليه وسلم وقد جعل الأسلام التعليم حقاً مشاعاً للمسلمين رجالاً ونساء فطلب العلم فريضة على كل مسلم رجلاً كان أو إمرأة وعلى المسلم أن يسعى لتعليم أبنائه وزوجته إن لم تكن متعلمة فقد طلب الرسول صلى الله عليه وسلم من الشفاء العدوية أن تعلم أم المؤمنين حفصة القراءة والكتابة وبالعلم يصل الإنسان الى الدنيا والآخرة فمن أراد الدنيا فعليه بالعلم ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم ومن أرادهما معاً فعليه بالعلم والعلم هو الذى يجلب المال والمكانة الإجتماعية لمن أراد ذلك وفي ذلك يقول سيدنا علي رضى الله عنه(العلم خير من المال، العلم يحرسك وأنت تحرس المال والعلم حاكم المال، والمال تنقصه النفقة، والعلم يزكو بالإنفاق). أما المكانة الإجتماعية التى يكتسبها العالم بعلمه فالأمثلة في الواقع كثيرة وفي ذلك يقول سالم بن أبي الجعد(أشتراني مولاي بثلاثمائة درهم وأعتقني فقلت: بأي شئ أحترف، فاحترفت بالعلم فماتمت لي سنة حتى أتاني أمير المدينة زائراً فلم آذن له). والعالم مسؤول عن علمه في الدنيا والآخرة مسؤول أمام الله عما تعلم وعن كيفية التعليم ومدى إلتزام المتعلم أخلاقياً بما يعلمه الناس فلا بد من العمل بالعلم(يا أيها الذين أمنوا لم تقولون ما لا تفعلون كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لاتفعلون) وعما يلاقيه هؤلاء يوم القيامة يقول رسول الله صلى الله علية وسلم(يؤتى بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق أقتاب بطنه فيدور بها كما يدور الحمار بالرحى فيجتمع اليه أهل النار فيقولون يا فلان ألم تكن تأمرنا بالمعروف وتنهانا عن المنكر فيقول: بلى كنت آمر بالمعروف ولا آتيه وأنهي عن المنكر وأتيه. سفيان الثورى وغيره يقسمون.

قسم العلماء الى ثلاث أقسام:

1- **عالم بالله عالم بأمر الله** وهو من جمع بين علم الظاهر والباطن وهؤلاء، الذين قال الله تعالى فيهم (إنما يخشي الله من عباده العلماء). كما قال فيهم "إن الذين أوتوا العلم من قبله إذا يتلى عليهم يخزون للأذقان – الى قوله : (ويزيدهم خشوعاً).

2- عالم بالله ليس عالماً بأمر الله، وهؤلاء هم أصحاب العلم الباطن الذين يخشون الله وليس لهم استماع فى العلم الظاهر.

3- عالم بأمر الله ليس بعالم بالله

وهؤلاء أصحاب العلم الظاهر لا نفاذ لهم في العالم الباطني، وليس لهم خشية ولا خشوع وهؤلاء مذمومون عند السلف وبعضهم يقول هذا العالم الفاجر هؤلاء وقفوا مع ظاهر العلم ولم يصل العلم النافع الى قلوبهم ولاشملتهم رائحته، غلبت عليهم الغفلة. والقسوة والاعراض عن الآخرة، والتنافس على الدنيا، ومحبة العلو فيها، والتقدم بين أهلها، وقد منعوا إحسان الظن أصحاب العلم النافع، فلا يحبونهم، ولا يجالسونهم وربما ذموهم وقالوا ليسوا بعلماء قال بعض الوزراء للحجاج بن أرطأة: أن لك فقها، وأن لك دنيا فقال الحجاج : أن لك شرفاً وأن لك قدراً، فقال الوزير: والله أنك لتصغر ما عظم الله وتعظم ما صغر الله. إن التقدم العلمي للامم لا يتم إلا بأن يكون التطبيق مطابقا للنظرية والعلم معمولا به والتحقيق العلمي السليم هو منطلق كل سلوك أو فعل فالمسلم لا يخطو خطوة أو ينطق كلمة أو يفتي برأى الا إذا تأكد منه علمياً وفي ذلك يقول الله تعالى:(ولا تقل ما ليس لك به علم وإن السمع والبصر والفؤاد، كل أولئك كان عنه مسؤولا) وهذا هو أساس البحث العلمى الذى تبنى عليه الحقائق والنظريات العلمية فلا بد من دراسة كل ظاهرة والتأكد من كل خبر ويطلب القرآن في هذه الأية: الى جانبى الأمانه العلمية في العالم إستقامة القلب ومراقبة الله سبحانه وتعالى لأنه سيكون مسؤولا عن ذلك أمام ربه وفي الآية السابقة يقول سيد قطب رحمه الله (والأمانة العلمية التى يشيد بها الناس في العصر الحديث ليست سوى طرف من الأمانة العقلية القبلية التى يعلن القرآن تبعتها الكبرى. ويجعل الإنسان مسؤولاً عن سمعه وبصره وفؤاده أمام واهب السمع والبصر والفؤاد انها أمانة الجوارح والحواس والعقل والقلب.أمانة يسأل عنها صاحبها وتسأل عنها الجوارح والحواس والعقل والقلب جميعاً أمانة يرتعش الوجدان لدقتها وجسامتها كلما نطق اللسان بكلمة، وكلما روى الإنسان رواية وكلما أصدر حكماً على شخص أو أمر أو حادثه. ولا تقف ما ليس لك به علم، ولا تتبع ما

لم تعلمه علم اليقين وما لم تثبت من صحته من قول يقال ورواية تروى ومن ظاهرة تفسر أو واقعة تعلل ومن حكم شرعي أو قضية اعتقادية وفي معنى الآية السابقة (قول عثمان الطنبذى سمعت أبا هريرة يقول: قال رسول الله صلى الله علية وسلم من أفتى بغير علم كان أثمة على من أفتاه) وزاد سليمان المهري في حديثه (ومن أشار على أخيه بأمر يعلم أن الرشد في غيره فقد خانه) وهذا لفظ سليمان. ومسؤولية المتعلم عن علمه أن يقوم بادائه كما أودى باليه لأن حضارة البشرية ومعارف الأنسانية وعلومها لم تنقل الأ بواسطة الأجيال التى أخذت ممن سبقتها لذا قال عليه الصلاة والسلام (تعلموا العلم وعلموه الناس). وقال (أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علما ثم يعلمه أخاه المسلم كما ندد القران بمواقف أهل الكتاب ومخالفتهم لعهد الله وأمانته وعدم تحملهم لمسؤولية العلم والتزاماته وخاصة اليهود فقال ﴿وَإِذْ أَخَذَ اللّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُواْ الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلاَ تَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاء ظُهُورِهِمْ وَاشْتَرَوْاْ بِهِ ثَمَناً قَلِيلاً فَبِئْسَ مَا يَشْتَرُونَ{187}﴾ ويقول ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلَ اللّهُ مِنَ الْكِتَابِ وَيَشْتَرُونَ بِهِ ثَمَناً قَلِيلاً أُولَـئِكَ مَا يَأْكُلُونَ فِي بُطُونِهِمْ إِلاَّ النَّارَ وَلاَ يُكَلِّمُهُمُ اللّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلاَ يُزَكِّيهِمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ{174}﴾. ومسؤولية العلم تقتضي تلازم امرين بالنسبة للمتعلم وهما أن يعمل بعلمه حتى يطابق ظاهره باطنه ومخبره مظهره وأن يعلم الناس ما تعلم وأن ينشر علمه لأن في ذلك صدقة له وأجر وله أجر كل من عمل بعلمه لذا إعتبر الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك من الصدقة الجارية التي يستفيد الإنسان منها بعد موته وإنقطاع عمله في الدنيا وكما طبقت قاعدة الثواب على العالم العابد فكذلك تطبق عليه قاعدة العقاب نتيجة مسؤولية أمانة العلم وفي ذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه. وعن علمه ما فعل به وعن ماله من أين إكتسبه وفيما أنفقه وعن جسمه فيما أبلاه). فمسؤولية العلم مقدمة على مسؤولية المال والجسم. والتعليم كما يحدثنا القرآن مرتبط بالهدف

الـذي يـسعي اليـه التعلـيم وهـو تقـوى الله سـبحانه وتعـالى والايمـان بأنـه المـصدر للتعليم، (واتقـوا الله ويعلمكـم الله). والمرء لا يتعلم الا بقـدر مـا أعطـاه الله لـه (ولا يحيطون بشئ من علمه الأ بما شاء) اما اذا تخلى الإنسان عن خاصة التقوى وهي أساس التعليم الصالح أى (إذا ما تعارضت ممارسات الإنسان أفرادا وجماعات مع ما يقرره الله سبحانه فإن التعليم يسير في أتجاه مخالف للصواب ويأتي بآثار سلبية) (وجعلنا على قلوبهم أكنة أن يفقهوه وفي آذانهم وقراً وإن يروا كل أية لا يؤمنوا بها) وكذلك قوله (سأصرف عن آياتي الذين يتكبرون في الأرض بغير الحق وإن يروا كل أية لا يؤمنوا بها وان يروا سبيل الرشد لا يتخذوه سبيلا وان يروا سبيل الغيب يتخذوه سبيلا ذلك بأنهم كذبوا بآياتنا وكانوا عنها غافلين). فالعلم هو الطريق الحق لمعرفة الله من خلال دراسة هذا الكون الدال على بدائع صنع الله تعالى وهو الوسيلة التي يتحرر بها عقل الانسان من رقبة الجهل والخرافة والجمود والقرآن يطالبنا في كثير من الآيات التفكير فى ملكوت الله ونظامه ودقة خلقه والتناسق البديع بين نواميس الكون وفطرة الانسان لأن التفكير هو سر المعرفة وطريق التنبيه للحواس والروح والنفس (إن في خلق السموات والارض واختلاف الليل والنهار والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والارض لآيات لقوم يعقلون) بل أن تفكير الانسان في نفسه وسيلة من وسائل العلم المؤدية الى معرفة الخالق ﴿فِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِّلْمُوقِنِينَ ﴿20﴾ وَفِي أَنفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ{21}﴾ أما عن فضيلة العلم ونفاسته فان العلماء يرون فى الأشياء النفسية ثلاثة وجوه أشياء تطلب لغيرها كالاموال التي تطلب لأنها تيسر قضاء أمور الدنيا وأشياء تطلب لذاتها كسعادة الآخرة ولذة النظر لوجه الله سبحانه وأشياء تطلب لذاتها ولغيرها كسلامة البدن وبهذه الاعتبارات اذا تم النظر الى العلم يكون (لذيذا في نفسه فيكون مطلوبا لذاته ووجدته وسيلة الى دار الآخرة وسعادتها وذريعة الى القرب من الله تعالى ولايتوصل إليه إلا به وأعظم الأشياء رتبة في حق الآدمي السعادة

الابدية وأفضل الأشياء ما هو وسيلة اليها ولن يتوصل اليها الا بالعلم العملي ولايتوصل الى العمل الإ بالعلم وبكيفية العلم) فأصل السعادة في الدنيا والآخرة فهو العلم. إذن فهو أفضل الأعمال وكيف لا وقد تعرف فضيلة الشئ أيضاً بشرف ثمرته وقد عرفت أن ثمرة العلم القرب من رب العالمين والإلتحاق بأفق الملائكة ومقارنة الملأ الأعلى هذا في الاخرة وأما في الدنيا فالعز والوقار ونفوذ الحكم في الملوك ولزوم الإحترام في الطباع حتى أن أغبياء الترك وأجلاف العرب يصادفون طباعهم مجبولة على التوقير لشيوخهم لاختصاصهم بمزيد علم مستفاد من التجربة بل البهيمة بطبعها توقر الانسان لشعورها بتميز الانسان بكمال مجاوز لدرجتها' ومادام العلم هو وسيلة التقرب الى الله تعالى فليس هو العلم الشرعي فحسب إنما هو العلم المتصل بظواهر الوجود والكون والجماد والحيوان والنبات والانسان والذي وجه القرآن الناس اليه باعتبار العلم وسيلة التأمل وادراك المعجزات الآلهية ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُوراً وَقَدَّرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلاَّ بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿ 5 ﴾ إِنَّ فِي اخْتِلاَفِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَّقُونَ ﴿ 6 ﴾ ﴾. والعلم نعمة من نعم الله يستحق الشكر عليه لأنه وسيلة القرب منه والتقرب اليه والا ما كان حمد (داود وسليمان) لله على ما امتن عليهما من نعمة العلم وراثته اذ أن الأنبياء لايورثون الا العلم ﴿لَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْماً وَقَالا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴿ 15 ﴾ وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِن كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ ﴿ 16 ﴾ ﴾. والعلم وسيلة القرب الى الله ومعرفته عن طريق آثاره في الكون وآياته وهو نتيجة الايمان الله لأنه الدافع الى الاستزادة من علوم الشرع وعلوم الحياة والكون، وقد اكرم الله الانسان بالعلم وبالقدر التي اودعها فيه وخلقها له لتيسر له أمر العلم كله وتساعده على تحمل مسؤولياته في الحياة ورسالته في الكون (والله أخرجكم من بطون امهاتكم لا

تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون) والقرآن يعبر بالقلب ويعبر بالفؤاد عن مجموع مدارك الانسان الواعية، وهي تشمل ما اضطلح على انه العقل وتشمل كذلك قوى الالهام الكامنة المجهولة الكنة والعمل جعل لكم السمع والابصار والافئدة. لعلكم تشكرون. حين تدركون قيمة النعمة في هذه وفي سواها من آلاء الله عليكم وأول الشكر الايمان بالله الواحد المعبود) وهبة العلم للعلماء من الله ا بتلاء يستوجب الشكر ويثري الايمان ونعمة من نعم الله التي تترتب عليها مسؤوليات والتزامات. و التعليم عملية اساسية في الحياة وكل فرد يتعلم ويكتسب خلال تعلمه أساليب السلوك الذي يعيش به، وتظهر نتائج التعليم فى الوان النشاط التي يقوم بها الانسان وفيما ينجزه من اعمال. ولو تم النظر الى الحياة على صعيد الامة او البيئة المحلية أو الفرد فتكون اثار التعليم شاملة وواضحة، ولقد استطاع الانسان خلال القرون ان يستفيد من خبرات الاجيال التي سبقته عن طريق التعلم وبالتالي اضاف اسهامه الى رصيد الإنسانية المتزايد من المعارف والمهارات وقد نمت العادات والقوانين واللغات والمؤسسات الاجتماعية وتطورت واستطاع الانسان المحافظة عليها نتيجة لقدرته على التعلم. والواضح أن التعليم عملية تشغيل جانباً هاماً من حياة كل فرد، وهي عملية البقاء الناجح للافراد ولهذا انشئت المدارس لكي تتم عملية التعليم بكفاءة وتتطلب الحياة فى المجتمع من الفرد أن يتعلم أعمالاً معقدة وبالغة الأهمية بحيث لايمكن ان يترك هذا التعلم للصدفة ، ليتحقق على نحو عارض. ولايمكن القول ان الاعمال التي يكلف الافراد بتعلمها اموراً عادية بالنسبة للنمو الانساني، فالقراءة والكتابة والحساب وغيرها من المهارات التى يقتضي الامر اكتسابها، لايتعلمها الفرد دون قصد أي لا تأتي له بالطبيعة والفطرة. إن التحديات التي يواجهها العالم اليوم والتغير السريع الذى طرأ على نواحي الحياة المختلفة يجعل من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تأخذ بوسائل التعليم الحديثة لتحقيق اهدافها ومواجهة هذه التحديات. لقد أوجد التطور العلمي كثيراً من الوسائل الجديدة التى يمكن الاستفادة منها في تهيئة مجالات الخبرة الدراسة حتى يتم اعداد الفرد بدرجة عالية من الكفاءة التي تؤهله لمواجهة تحديات العصر وتأتي الأهمية

الكبيرة لدور المعلم فى التطور العلمي فى العصر الحاضر الذى يستوجب الاهتمام باعداده ليكون قادراً على استخدام تقنيات التعليم الحديثة لخدمة اهدافه، بحيث لايقتصر دوره على مجرد نقل المعرفة ولكن يكون له دور توجيهي وقيادي فى رسم استراتيجية التدريب وتهيئة مجالات الخبرة للدارسين وتزويدهم بمصادر المعرفة العديدة وإعداد البرامج التى تساعد الطلاب على التفاعل مع هذه المجالات ووضع المعايير اللازمة لضبط العملية التعليمية حتى يكون بحث موجه لعملية التعليم. ولقد فرضت ثورة العلم والمعلومات واقعاً جديداً فى عالم اليوم ولم يعد التعليم مجرد توفير كتاب لطالب أو فصل أواعداد معلم لمدرسة او بناء معهد او كلية او تخريج وتاهيل اساتذة بل اكبر من ذلك، فالتعليم فى عصر العلم والمعلوماتية اختلف مفهومه وارتفعت أهميته ولم يعد التنافس بين القوى العظمى صراعاً حول امتلاك القوة فحسب، بل منافسة وصراع حول التعليم ولم يعد التعليم بهذا الفهم قضية خدمات بل قضية امن قومي واستثمار آجل فى البشر ترتبط به تنمية القدرات الانتاجية والاقتصادية والعسكرية وصارت القضية هي علاج واعداد وتأهيل الشباب بالعلم والمعرفة والتقنية. والتعليم بهذا الفهم هو المحور الاساسي للامن القومي بمعناه الشامل فى الاقتصاد والسياسة وفى ممارسة الدور الحضاري وتحقيق الاستقرار والنمؤ وهو الطريق للمنافسة فى الاسواق الداخلية والخارجية. إن نهضة الامم مقترنة بنهضة التعليم ونوعيته والهدف اذا هو اعادة لبناء الانسان واعادة تشكيل فكر الأجيال الجديدة بما يتواءم مع علوم العصر وتقدمه، وهذا يعني بالضرورة ثورة شاملة فى التعليم تهدف الى تغيير اسلوب التفكير منذ المراحل الأولى من العمر وهو التحدي الذى يلزم وضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم تهدف الى ادخال مفهوم التعليم الإيجابي بدلاً من التعليم السلبي بحيث يكون الطالب طرفاً أساسياً مشاركاً لا متلقياً وذلك من خلال تشجيع التعليم الذاتي وتنمية المهارات الفكرية والبدنية واليدوية وتنمية المنطق والتفكير العلمي من خلال ادخال تقنيات التعليم وارتباط المنهج باسلوب التجريب على كافة المستويات منذ رياض الاطفال حتى المرحلة الجامعية، كما يسعى التطور إلى التركيز على اكتساب المهارات الاساسية وربط

المعلومات النظرية بالتطبيقات العملية مع توضيح فائدة هذه المعلومات فى حركة الحياة والمجتمع. إن تنمية القدرات اليدوية والذهنية من خلال الأنشطة التي توفرها تقنيات التعليم وربط العلوم ببعضها والتركيز على تكوين الفكر التصميمي وإدخال التعليم التقني فى التعليم الاساسي سيؤدي الى خلق أجيال قادرة على ممارسة التطبيق والتصميم والإبداع مما يسهم بدوره فى زيادة انتاجية المجتمع ورفع مستويات الاداء بما يمكنه من خلق فرص عمل جديدة والوصول بمستويات الجودة الى المستوى العالمي وزيادة قدرة المجتمع التنافسية على الساحة العالمية المفتوحة، ان التحدي الماثل اليوم و تغيير طريقة تفكير الطالب وتحويلها من حفظ وتسميع الى فهم واقتناع والاستفادة من التعليم فى التطبيق. وإن هذه الرؤية المتكاملة تستلزم تطوير المناهج بمايزيل عنها الحشو والتكرار وبرمجة العقول والتركيز على أهمية ترابط وتكامل الحواس من مشاهدة وسمع وتجريب يدوي وتشغيل ذهني وصولاً الى المعلومة بطريقة إستنتاجية مقنعة لابطريقة الحفظ والتلقين. إن اليقين ياتي عن طريق الاقناع، والادلة هي وسائل الاقتناع. وفى ظروف تسارع المعلومات وتجددها ظهرت مستجدات تتطلب استمرار التعليم عن طريق استخدام تقنيات تعليمية، مما يستوجب بدوره تقويماً يتخطى حدود تقويم الحفظ واستظهار الحقائق التحصيلية الى نوع آخر يقيس الجوانب التعليمية العليا كالتفكير والمرونة المعرفية والابتكار وتكوين المفاهيم والهدف من مثل هذا التقويم ليس فقط التمييز بين مستويات الطلاب فى القدرة على التعليم وانما الوصول عبر مايعرف بالتغذية الراجعة الى إتقان ما يتعلمون، وبالتالي لم يعد المهم البحث عن القلة التي يمكن ان تنجح فى الامتحان بقدر تحديد كيف يمكن جعل نسباً اكبر من المتعلمين تتقن المهارات العقلية والحركية وتكوين الاتجاهات والميول وأن يصبح التعليم خبرة اتقان لمعظم الطلاب لاخبرة نجاح للاقلية. و يعد التعليم من منظور الثروة البشرية من أهم الموارد في حياة الشعوب والامم المتقدمة والنامية على حد السواء فالعملية التعليمية تدرب التلاميذ على توظيف المعارف المكتسبة. والتعليم اساس النجاح للفرد والمجتمع ولذلك تنفق حكومات الأمم المستهدفة بسخاء على التعليم موقنة أن فى التعليم قوة كبيرة فى

ترقية الفرد والنهوض بالمجتمع الى حياة راضية وعيشة راقية ويعد التعليم اليوم من ضروريات الحياة فالعلم هو الحياة، ولاحياة بغير علم فبه ترقي الأمم وتحيا وبه تنهض الشعوب وتسمو ويرتقع مستواها، فهو ضروري للحياة كالماء والغذاء والهواء، وخير وسيلة لحياة المجتمع، ان الانسان فرد من افراد المجتمع ولكي تم المحافظة على ذلك المجتمع وننهض به يجب أن يتربي كل فرد منه تربية صحيحة ليستطيع القيام بواجبه على اكمل وجه وبالتعليم ينضج الانسان ويكتمل ان كان ناقصاً ويستطيع العمل ان كان عاجزاً ،وبإهمال التعليم يفقد المجتمع صفة الحياة الكاملة التي ينشدها، ويظهر اثر التعليم واضحاً إذا تم الموازنة والمقارنة بين اخوين وجد أحدهما حظه ونصيبه فى التعليم وحرم الآخر منه وبالرغم من انهما أخوين ومن أسرة واحدة وبيئتهم المنزلية واحدة وجنسيتهما واحدة، إلا أنه توجد فروق كبيرة وواضحة فى كل ناحية من النواحي الخلفية والعلمية والعملية والاجتماعية والمادية. واذا تم الاستسلام جدلاً بأن التعليم من ضروريات الانسان فلا مفر من التسليم بأن المدرسة أكبر عامل من عوامل التربية والتعليم لاعداد النشئ للحياة الكاملة. إذا أن المدرسة مؤسسة اجتماعية هامة اوجدها المجتمع نتيجة لتطوره لمقابلة الاحتياجات اللازمة للأفراد والجماعات فهي تشبع دوافع الانسان الطبيعية والنفسية وهي فى ذات الوقت مؤسسة لها دورها الهام فى ربط اجزاء الهيئات الاجتماعية الاخرى ببعضها البعض. فالمؤسسة التعليمية مثل الاسرة والمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والترويجية وغيرها واذا المؤسسة التعليمية بوظيفتها واتصلت بمؤسسات المجتمع امكنها اداء رسالتها فى تحقيق الاهداف الاجتماعية القومية العامة وذلك لان لكل من هذه المؤسسات وظيفة معينة اختصها المجتمع بها ولكل منها نظام اجتماعي معين تعمل فى اطاره لتحقيق وظيفتها وتباين نظمها الاجتماعية جميعاً على اختلاف تخصصها الوظيفي وتباين نظمها الاجتماعية وتتفق فى كونها كلها تحقق الترابط والصلة الضرورية لدعم البناء الاجتماعي إن المؤسسة

التعليمية باعتبارها وحدة أساسية من وحدات المجتمع لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن وحداته الأخرى، كما لايجوز أن تعمل وحدات المجتمع بمعزل عنها. فالمجتمع الناهض هو المجتمع الذى تترابط مؤسساته الاجتماعية ترابط النسيج القوى المتين. إن من واجبات المؤسسة التعليمية أن تعمل على تربية النشئ باعتباره كيان واحد لا يتجزأ أو لايختصر النمو على ناحية واحدة منه وعليها ان تنمي استعداده وتعمل على الارتقاء بها وتحسينها وايقاظ الميول الخاصة والعامة عند الفرد وتشكيل أخلاقه ومثله العليا وقد تصبح المؤسسة التعليمية فاشلة اذا لم تساعد الفرد على تكوين تلك الميول وتشكيل الأخلاق الراسخة التي تدفعه باستمرار على انجاز الاعمال الفاضلة ، المؤسسة التعليمية الناجحة هي التي تساعد الطلاب على فهم مظاهر الحياة المختلفة التى تحيط بهم اجتماعية كانت ام طبيعية.

إن دراسة أهداف أي مؤسسة تعليمية وما تقدمه من مواد دراسية والوان من النشاط تشير الى وجود الكثير من عناصر ومظاهر حياة المجتمع الذى انشأها ، فاللغة والأدب والفنون الجميلة والعلوم والقيم الخلقية والتاريخ وغيرها مما تحتويه برامج المؤسسة التعليمية تعتبر عناصر تشتمل عليها حياة الجماعة التي انشئت المؤسسة التعليمية وعلى الرغم من أن المؤسسة التعليمية تقدم هذه العناصر فى صورة مجردة منظمة مصنفة في قيم من اجل تربية الصغار الا أنها تعبر بذلك عن اختيار المجتمع ممثلاً فى الدولة وأولياء الأمور والمسؤلين. وبرامجها واهدافها تتغير بتغير أساليب الجماعة ومصالحها ومعتقداتها ، إن المؤسسة التعليمية عامل تنشئة اجتماعية قوى يعلم الطفل اشياء كثيرة عن نفسه وعن تفاعلات الافراد والمجموعات سواء معه او فيما بينهم، وتقوم المؤسسة التعليمية بدعم العادات والإتجاهات السليمة التى تكونت فى الاسرة كما أنها تقوم بعض ما اكتسبه الابناء من عادات واتجاهات غير سليمة ، كما تزودهم بكثير من العادات والإتجاهات الصحيحة والخلقية والاجتماعية السليمة.

2-6 مفهوم مصطلح التعليم عند العلماء:

هنالك عدة علماء وعدة تعريفات لمصطلح التعليم منها :

1-2-6 مفهوم التعليم عند قوود Good:

يعرف (قوود) مصطلح التعليم بأنه (عبارة عن مجموع كل الخطوات التي بواسطتها يستطيع الإنسان ان ينمي قدراته ومواقفه وكل اشكال السلوك الايجابي الذى له قيمة محسوسة فى المجتمع الذي يعيش فيه.

الامكانات التعليمية :

1- الرسالة	Message
2- الاشخاص	People
3- الموارد	Software material
4- الأجهزة	Hardware Device
5- الطريقة أو الاسلوب	Tetchiness
6- الوضعية	Setting

هذه العناصر الستة تشكل مجتمعة مايعرف بالامكانيات التعليمية :

أ. فالرسالة عبارة عن إمكانية تعليمية وعنصر فى نظام تدريس وهي عبارة عن المعلومات التى يمكن بثها بواسطة العناصر الأخرى وتأخذ شكل الأفكار والحقائق والمعاني والبيانات.

ب. الأشخاص : عبارة عن امكانية تعليمية وعنصر فى نظام تدريس وهم الاشخاص الذين يقومون بارسال الرسالة واستقبالها.

ت. الموارد: عبارة عن امكانية تعليمية فى نظام تدريس وهي تحتوي على الرسالة لبثها بواسطة الاجهزة وفي بعض الأحيان يمكن ان يكون البث أو العرض ذاتياً.

ث. الأجهزة : عبارة عن إمكانية تعليمية وعنصر في نظام تدريس وهي تقوم ببث الرسالة الموجودة في المادة التعليمية.

ج. الطريقة او الاسلوب : عبارة عن امكانية تعليمية وعنصر فى نظام تدريس وهي عبارة عن الروتين المستخدم او النماذج المستخدمة من اجل استخدام المواد والاجهزة الوضعية والاشخاص وذلك لبث الرسالة.

ح. الوضعية : عبارة عن امكانية تعليمية وعنصر في نظام تدريس وتعني البيئة التي يمكن أن تستلم او تستقبل فيها الرسالة.

6-2-2 مفهوم التعليم عند ودورت Wood Worth :

يعرف (ودورت) التعليم بانه نشاط يصدر عن الفرد يؤثر فى نشاطه المقبل بمعنى ان التعليم سلوك يقوم به الفرد يؤثر فى سلوكه المقبل، وقد يفسر هذا التعريف على المعنى المستحسن اجتماعياً وهذا ما يستهدفه المربون حقيقة بمعنى أن التعليم سلوك يقوم به الفرد يحسن سلوكه المقبل ويزيد قدرة الفرد على التكيف، فتلعم قراءة الصحيفة اليومية يساعد الفرد على قراءة كتب نفس اللغة، وتعلم الجمع يساعد على الضرب ومثل هذا يقال فى مجال التعلم الحركي أو في مجال التفكير محل تمرين هندسي مثل تطابق المثلثين يساعد على حل تمارين أخرى. ومع ذلك فان التعريف لايشير الى هذا الاتجاه، فهو لم يحدد اتجاه التاثير وكثيراً مايحقق التعلم لفرد معين هدفاً مباشراً عاجلاً ولكنه لايحقق فى النهاية مصلحته، فقد يتعلم الكتابة بطريقة رديئة وقد يتعلم السرقة مما يؤثر فى نشاطه اللاحق تاثير سيئاً.

6-2-3 مفهوم التعليم عند ماكونل: Maconnel

يعرف التعلم بأنه : (التغير المطرد في السلوك الذي يرتبط من ناحية بالمواقف المتغيرة التي يوجد بها الفرد ويرتبط من ناحية أخرى بمحاولات الفرد المستمرة للاستجابة لها بنجاح). ولقد فطن (ماكونل) الى تحديد وجهة التغير ذلك انه مشروط بالمواقف الحياتية المتغيرة، ومن ناحية أخرى بالنجاح فى التوافق معها ومن المعروف ان التغير

قد يجئ نتيجة لكل من النضج والتعلم ويصعب فصل تأثير هذين المتغيرين عن الآخر ويشير النضج الى العمليات الداخلية التى تتابع بشكل معين على الكائن الحي منذ الميلاد وهو يشير الى مستوى عصبي نفسي معين فى بنية الكائن الحي. ويشير التعلم الى التغيرات التي ترتبط بنضج التكوين الوراثي والاستعدادات الطبيعية والخبرة التي يمر بها الفرد والممارسة التى يقوم بها شرطان أساسيات للتعلم، كما ان التعلم لاينطبق على تلك التغيرات التي تطرأ على حيوية الفرد والتي تكون لها استجابة مثل اللعب والمخدرات وهذا النوع فى التغيرات لم يحدث نتيجة للخبرة والممارسة، كما أنها تغيرات وقتية طارئة تزول بعد مضى فترة قصيرة من الزمن.

4-2-6 مفهوم التعليم عند جيتس Gates:

يعرف (جيتس) التعليم (بانه تغير فى الأداء او تعديل فى السلوك عن طريق الخبرة والمران، وان هذا التعديل يحدث اثناء اشباع الدوافع وبلوغ الأهداف). ويبين (جيتس) أنه قد يحدث أن تعجز الطرق القديمة والأساليب المعتادة عن التغلب على الصعاب، أو عن مواجهة المواقف الجديدة، ومن هنا يصبح التعليم عملية تكيف مع المواقف الجديدة، ويقصد بتعديل السلوك او تغيير الاداء المعنى الشامل اي عدم الاختصار على الحركات الملاحظة والسلوك الظاهر، وإنما ينصرف التغير أيضاً إلى العمليات العقلية كالتفكير ويقصد بالخبرة والمران اوجه النشاط المنسقة التي تخطط لها المؤسسات التعليمية وتنفذها. وفى المراحل الاولى لتعلم مهارة معينة تكون استجابات الفرد مشتتة غير منتظمة يعوزها التناسق والانتظام، وعن طريق التدريب الصحيح تتناقص الاستجابات غير الضرورية وتحذف الاستجابات غير المنتظمة حتى يقوم الفرد بالمهارة فى يسر وسهولة ويحدث التعلم أيضاً عندما تتضح جزئيات الموقف الذي لم يفهمه الفرد من قبل الا بصورة عامة. فقد يفهم الطلاب مثلا العلاقة بين انتاج السلع والرخاء الاقتصادي على نحو عام وغامض نسبياً وعندما يدرس هذه المشكلة يجد أن عليه ان يتناول عدداً من الحقائق وان يدرك العلاقات المعقدة بين الانتاج والتوزيع والاستهلاك على نحو ادق وبهذه الطريقة تزداد أفكاره المبدئية

وضوحاً لزيادة فهمه لتفاصيل الحقائق، بل وقد يعيد النظر فى بعض أفكاره الاولية بعد الحصول على مزيد من الحقائق ويعد التميز بين الحقائق ذات الأهمية والحيوية والحلقات الهامشية العارضة قليلة الأهمية بالنسبة للموضوع.

5-2-6 مفهوم التعليم عند من Munn:

يعرف التعليم بأنه (عبارة عن عملية تعديل فى السلوك والخبرة، فتعلم الفرد لان يكون ديمقراطي النزعة ماهو الا نوع من تعديل فى السلوك وتعلم الفرد لان يصبح دكتاتوري ما هو الا لأن الفرد ميال بطبعه إلى حب السيطرة والعدوان وتعلم الطفل الأساليب المهذبة في تناول الفرد الطعام او الحديث أو المعاملة كل هذا تعديل فى السلوك لأنها من اساليب المجتمع المتحضر).

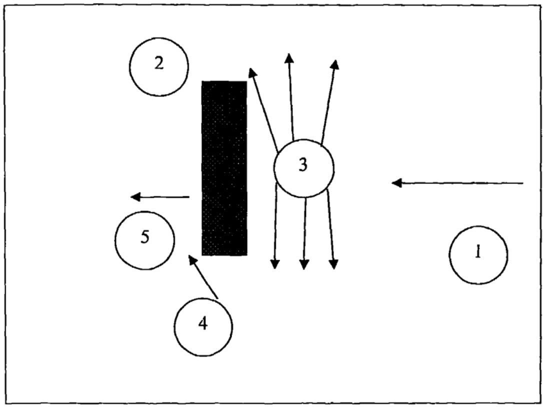
6-2-6 مفهوم التعليم عند جلفورد Guilford:

يعرف جلفورد التعليم بأنه (عبارة عن أي تغير فى السلوك ناتج عن استثارة) مثل الطفلة التي كانت تحب طبيب وتانس بالمكان الذى يكون فيه فلما حقنها بحقنة واقية احدثت هذه أثراً مؤلماً تغيراً في سلوك الطفلة نحو الطبيب، فكانت تخشاه بعد ذلك وتبتعد عن المكان الذي يكون فيه.

3-6 تحليل موقف التعلم:

يقدم (برسي، وروبنست وهوركس) التعريف التالي للتعلم (التعلم هو واقعة يحاول الفرد المدفوع ان يكيف سلوكه بحيث ينجح فى الموقف الذي يدركه كموقف يتطلب العمل لتحقيق واقع وهذا التعريف شأنه شأن الموفقين التاليين يساعد على تحليل موقف التعلم اي مكوناته وعبارة (دولرد ودميلز)) تسير في هذا الاتجاه عندما يقولان لكي يتعلم شخص لابد ان يحتاج إلى شئ، وان يلاحظ شيئاً وان يقوم بعمل شيء وان يحصل على شئ كما يصف (واشيل) موقف التعلم كما هو مبين بالشكل أدناه :

شكل رقم (27) موقف التعلم



المصدر: جابر عبد الحميد جابر: سيكلوجية التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة 1972م.

1- شخص لديه دافع.

2- عائق يقف فى طريقه.

3- يقوم بحركات استطلاعية حتى تنجح استجابة معينة.

4- استجابة ناجحة.

5- اجتياز العائق والاتجاه صوب الهدف.

6-4 مفاهيم خاصة بالتعلم :

6-4-1 التعلم والتحسين:

من المفاهيم الخاطئة الشائعة ان التعلم يؤدي دائماً الى التحسين فى الاداء، ويبدو ان هذه العبارة قائمة على أن التفكير في أن التعليم يحدث فى حجرة الدراسة وفقاً لمقاصد المدرس وأغراضه، أو أن الفرد حين ينغمس في التعلم فإن ذلك يكون لتحقيق هدف معين، وحيث يتشكل أداء الفرد عندما يقترب من هدف الامتياز والتفوق والمهارة ، وذلك لأنه الهدف الذي تبذل من اجله الجهود.

6-4-2 التعلم والنضج :

التعلم ليس هو العملية الوحيدة التي بواسطها يتغير السلوك بواسطتها، إذ أن هناك عملية أخرى هامة تحدث تغيرات فى السلوك وهي النضج وهي عملية مائية تحدث تغيرات فى السلوك نتيجة للنمو الجسمي ، ويمكن توضيح ذلك بحقيقة هي ان الطفل مهما تم تدريبه لايستطيع المشئ او الكلام إلا إذ وصل نموه لعصبي والعضلي الى مستوى يمكنه من هذا الاداء

6-4-3 التعلم والإتقان :

وهناك تمييز آخر بين التغيرات التي تحدث فى الاداء نتيجة نقصان العمل وتلك التي تحدث نتيجة للتعلم فنفس الممارسة التي تجعل التعلم ممكناً، يمكن ان تحدث كلا من الزيادة والنقصان فى الاتقان فى نفس الوقت اي نقصان ناتج من التعب وزيادة ناتجة من التعلم وكلاهما يمكن أن يحدث متانيين، وأن يستنتجا من التغيرات الملاحظة فى الاداء، مثلاً أثر فترة الراحة فى علاقته بالتعلم هو ان تؤدي الى نقصان فى الاداء راجع الى النسيان بينما يكون الاداء أكثر فعالية بعد الراحة فى حالة تاثير التعب عليه.

6-4-4 التعلم والتربية :

يشتمل التعلم على التغيرات السلوكية المرغوب فيها وغير المرغوب فيها التي تنتج عن الخبرة سواء كانت داخل المدرسة او خارجها وسواء حدثت عن قصد أو عرضاً. وتشير كلمة التربية بمعناها الشكلي الى البرامج المنظمة التي خططت لانتاج معرفة معينة وقرارات ومفاهيم واتجاهات وانماط سلوكية عند اعضاء جماعة معينة تؤسس المدارس ويحافظ عليها لتحقيق نتائج التعلم المرغوب فيها. ويمكن القول بصفة عامة أن التربية المنظمة تسعى للمحافظة على استمرارية مؤسسات اجتماعية معينة، ولمحاربة الشرور التي تهدد المجتمع.

وخلاصة التعاريف السابقة الى مايلي :

أ. إن التعاريف كلها إجرائية بالقياس السابق.

ب. إنها كلها تشترك فى معنى واحد وهو ان التعلم تغير فى السلوك او الأداء. والتغير فى الاداء ليس مقصوراً على التعلم ولكنه يكون ايضا مع النضج ومع التعب ويوجد فرق كبير فى الاداء الناتج عن التعلم والتغير فى الاداء الناتج عن النضج، فالنضج هو أي تغير يحدث فى أدء الكائن الحي وفقاً لسنة ويعتمد أساساً على العوامل الشخصية الداخلية اكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة مثل النمو الحركي لدي الطفل من الميلاد الى أن يستطيع المشئ، والتغيرات فى الاداء الناتجة عن النضج تكون كامنة فى التركيب التشريحي للكائن الحي وهو فى حالة الجنين وبالتالي فان العوامل البيولوجية الوراثية هي التي تحدد من قبل مظاهر التغير فى الاداء الناتج عن النضج فى مستقبل حياة الكائن الحي وأن الميكانيزمات العصبية هي التي تحدد انتماء الفرد إلى سلالة معينة. وهنالك فرق بين التغير في الاداء الناتج عن النضج والتغير فى الاداء الناتج عن التعلم، فالاداء الناتج عن النضج يرجع الى عوامل داخلية عضوية ولايتاثر بالعوامل الخارجية إلا تأثيراً طفيفاً، اما الاداء الناتج عن التعلم فإنه يخضع مباشرة لتنوع

المواقف الخارجية التي يتفاعل الفرد معها ويكون أداءه النهائي هو الحصيلة العامة لما حدث له نتيجة احتكاكه بهذه المواقف المختلفة فى البيئة الخارجية وأيضاً هنالك فرق بين التغير فى الأداء الناتج عن التعلم والتغير فى الأداء الناتج عن التعب، فالتعب يقصد به نقص فى الأداء يرجع الى تغيرات عقلية ناتجة عن تخاذل المجهود العصبي فى ممارسة عمل متكرر روتيني وفى الابحاث الحديثة يشير التعب الى تخاذل فى طاقة الكائن الحي نتيجة نقص فى المكونات العضوية الرئيسية كالاكسجين او تراكم العضلات فى جسم الكائن الحي. فالتعب هو اختلال فى التوازن العضوي للكائن الحي بسبب تعب الجهاز التنفسي او الجهاز الهضمي أو الجهاز العصبي، وينشأ عن هذا التعب تغير فى الاداء ويتجه هذا التغير نحو النقص في الاداء وهي تغيرات مؤقتة تزول بزوال أسبابها. إذن فليس كل تغير في الاداء يعتبر تعلماً في المجال الحيوي لانه يلعب دوراً كبيراً فى مقدار افادة المعلم من الموقف التعليمي فهو الذي يحدد نوع الغذاء العقلي والاجتماعي والروحي الذى تقدمه المدرسة لتلاميذها، كما أنه يؤثر في اتجاهاتهم نحو الحياة بصفة عامة ولذلك فإن إعداد المعلم إعداداً صالحاً يعد من اهم نواحي الاصلاح التربوي.

5-6 تحليل موقفين : تعلمي وتعليمي :

يوجد فرق بين التعلم والتعليم، فالتعلم هو ماكان نابعاً من ذات المتعلم بمعنى انه مبنى على نشاطه الذاتي فالذي يحاول ويخطئ ويصحح فيتعلم. وأما التعليم فهو مايملي من الخارج من غير الشخص المتعلم واوضح مثال للتعلم هو الخبرة المستمدة من الحياة، الخبرة التي ينالها الفرد بالمجادلة والخطأ وتصحيح الخطأ فيكون تعلم، وأما مثال التعليم فهو المدارس وخصوصاً المدارس المختلفة فكلما تقدمت المدرسة فانها تاخذ باساليب التربية الحديثة والتي تعتمد على الطفل فى محاولاته اكثر مما تعتمد على المدرس فى تلقينه.

والموقف التعليمي يمكن تصوره كالآتي :

شخص لديه دافع نحو شئ معين، ثم يصدم مجاله إعاقة فتحول بينه وبين مايريد ، فيندفع الشخص في محاولات عديدة حتى تنجح إحدى تلك المحاولات، ويكررها وهنا يمكن القول انه تعلم حل هذا الموقف، بمعنى انه لو اعيد في هذا الموقف مرة أخرى فإنه يجتاز للعائق بسرعة ويصل الى مايريد مثل إكتشاف أحد الأطباء دواء لمرض معين بعد صعوبة ومحاولة وتجريب فالتعلم ذاتي ويتكرر فى الحياة فى كل يوم، حيث أن الإنسان يتعلم من المهد إلى اللحد. أما الموقف التعليمي الذى يوجد غالباً فى المدارس فإننا نجده وحدة ذات قطبين احدهما المتعلم والثاني هو المجال الحيوي الذي يتحرك فيه المتعلم وكل من القطبين وحده معقدة تتفاعل بها عدة قوى وعوامل مختلفة كما يتفاعل كل منهم مع الآخر فالمتعلم وحده معقدة لان تحصيله من الموقف التعليمي يتوقف الى درجة كبيرة على عدة عوامل ذاتية تتفاعل كلها مع بعضها البعض تفاعلاً يجعل من الصعب عزلها ومن هذه العوامل مايأتي : صحة المتعلم الجسمية وقوته العقلية وسلامته الانفعالية واسلوب تربيته وذكرياته الماضية وهواياته الحاضرة، أما المجال الحيوي فيقصد به البيئة التي يعيش المتعلم فيها مع اناس واشياء وافكار وعادات وتقاليد والمعلم من أهم عناصره.

6-6 مفهوم المعلم :

عند الحديث عن التعليم وأهميته لأبد من الإهتمام أولاً بالذي يقوم بعملية التعليم وهو المعلم، لأن المعلم فى المؤسسة التعليمية يخطط لمواقف التربية بعناية ويترك الفرصة للتلميذ لكي يتعلم بنفسه ويراقبه وهو يبحث ويتعلم ويقدم له الخبرة التي يحتاج اليها، ويوجه ويربي ويصحح السلوك ويكتشف المواهب ويعززها وينميها ويهتم بالقيم والمهارات كما يهتم بالمعلومات ويحترم رأي الطالب وينمي فيه روح البحث، إن قيمة المعلم ترتكز على قدرته على القيام بمسئوليات جديدة إضافة الى التدريس، ولاتزال صورة المعلم فى ملامحها الرئيسة هي صورة المعلم التراثي- المعلم القدوة- المعلم الذى يمثل دعامة أساسية من دعامات الحضارة فهو صانع الأجيال

وناشـر العلـم ورائـد الفكـر ومؤسـس النهضـة. وإذا كانـت الامـم تقـاس برجالهـا ، فالمعلم هو مربي الرجال وصانع المستقبل فالمعلم هو منارة تفتح الأبواب للناشئة "أبواب المستقبل" فهو الأداء لبناء هذه الأجيال المؤمنة بقيمها ومعتقداتها وبتراثها. ولاشك ان هذه الكتلة من الصفات وقائمة النعوت لا تتوفر لدي معلم واحد بعينه بل بصورة دائمة هي حصيلة المعرفة المتراكمة لصفات المعلمين عبر التاريخ وهي نمازج راقية من المعلمين الاكفاء. إن المعلم يؤثر بشكل كبير في تفكير وسلوك تلاميذه من خلال أساليب سلوكه وتفكيره هو كقدوة. هذا الى جانب أنه من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل قيم الطلاب، ولعل هذه الحقائق هي التي تستوجب توجيه إهتمام خاص عند اختيار المعلمين وممارسة المهنة التربوية وتزويدهم بمبادئ الصحة النفسية وذلك لأن ماتحتاجه العملية التعليمية والمدارس المعاصرة من منظور الصحة النفسية ومعلمون تتيح لهم شخصياتهم ومقدراتهم خلق الجو المناسب لنمو شخصيات التلاميذ باسلوب سري. إن التربية اليوم تختلف عن التربية بالأمس، فبالأمس كان المربون يفكرون فى المادة وحدها وفى المعلم وحده، واليوم لايفكرون إلا في الطفل وبيئته وميوله وما لايلائمه من المواد وإذا تم النظر الى مدارس الأمم الراقية لوجد هنالك أمثلة متنوعة وطرقاً متعددة ومشروعات كثيرة في التربية والتعليم تستدعي انتباه المربين وتفكيرهم. إن هذا العصر هو عصر نهضة علمية فى الصناعة والإختراع والإبداع، فقد شملت النهضة فيه كل شئ وكان أساس تلك النهضة نشر التعليم العام بين جميع الأفراد وحدث تغيير واضح فى التربية فى نوعها وطرقها ونظمها من حسن الى أحسن. وأشتدت العناية اليوم باعداد المعلمين والمعلمات إعداداً كبيرة فكما يكون المعلم تكون المؤسسة التعليمية. وادخلت التربية الانسانية فى المواد الدراسية ودرست نفسية الاطفال وميولهم وغرائزهم. وفكر المربون فى الاطفال وكيف يعرفون سلوكهم وهم فى الفصل وخارجه. إن كليات المعلمين والمعلمات تعني اليوم بالتربية ومبادئها وطرقها وتاريخها اكثر من عنايتها بالمواد الأخرى وقد

زالت تلك الفكرة القديمة القائلة بانه يكفي أن يعرف الإنسان المادة التي يدرسها. وإذا تمت العناية بأطفال اليوم وتربيتهم تربية صالحة في البيت والمدرسة والمجتمع يتم انتظار ثمرة طيبة وشعبا كاملاً يستطيع أن يقود العالم فى المستقبل ولاعجب فالتربية الحديثة تضع الطفل فى المكان الاول من الأهمية فى التربية وهي مؤسسة على علم بالطفل والطفولة. فالطفل يتأثر بالمثل الذى يراه وبالبيئة التي يعيش فيها وباللغة التي يسمعها، أي يتأثر بالقدرة والمحاكاة كل التأثير. فالتربية هي إعداد الفرد للحياة وطنياً وعلمياً وجسمياً وعقلياً وخلقياً وإجتماعياً ولغوياً وفنياً وتعاونياً، أي هي إعداد الفرد بكل وسيلة من الوسائل المختلفة كي ينتفع بمواهبه وميوله ويحيا حياة كاملة في المجتمع الذي يعيش فيه، فالتعليم ناحية من النواحي المختلفة للتربية، فالتربية أعم من التعليم. فالتعليم يحي المواهب الفطرية لدي الفرد ويوجهها توجيه صحيح وتتطلب التربية عمل منظم ونشاط دائم وتقدم مستمر وعناية تامة بتفكير الطفل، أما التعليم فلا يتطلب اكثر من معلم يقوم بتعليم غيره وتلقينه مايشاء من المعلومات والآراء. والأفكار بالطريقة التي يختارها فيتعلم يصغى لمايلقي ويبين لما يسمع. ففي التربية يعمل وفى التعليم يصغى. إذن التعليم هو جزء من التربية العقلية والغرض منه كسب المعرفة والمهارة فى علم أو فن أو حرفة ما. إذن الحاجة الى التربية اكبر من الحاجة الى التعليم. وللمؤسسة االتعليمية دور كبير فيما تقدمه من تربية وتعليم كخدمة لها مردودها الايجابي الحالي والمستقبلي.

ولذا لايكون التعليم كسلعة إستهلاكية وإنما يعد أداة فاعلة من أدوات الإستثمار والإنتاج وهي تحقق للفرد الحاجات الآتية :

أ. **الأمن الديني** : الذى يسمح للانسان ان يمارس طقوسه الدينية ومعتقداته بحرية كاملة.

ب. **الأمن الإقتصادي**: الذى يتمثل في رعاية وحفظ المال العام والخاص على السواء.

ت. **الأمن السياسي**: الذى يتيح للتلميذ التعبير عن رايه بحرية وان يشارك مشاركة فعالة في العمل السياسي قولاً وفعلاً.

ث. **الأمن الصحي**: الذي يكسب التلميذ مهارات المحافظة على البقاء ويعلمه طرق الوقاية من الامراض.

ج. **الأمن الاسرى**: الذي يحافظ على حقوق الاسرة العامة وحقوق المتعلم الخاصة والذي يتيح اقامة علاقات اسرية صحيحة.

ح. **الأمن التعليمي** : الذي يتيح الفرص المناسبة لتعلم كل انسان وفقاً لقدراته العقلية وإمكانياته الذهنية.

خ. **الأمن القانوني** : الذي يلزم الإنسان بالامتثال للقيم والاعراف والتشريعات التي يقرها المجتمع ولايخرج عنها أو يخرقها.

د. **الأمن الترويجي** : الذى يسمح للانسان بالقيام بالنشاطات المشروعة لكي يستمتع بوقته ويجدد نشاطه وحيويته.

6-6-1 صفات المعلم الكفء :

المعلم الكفؤ هو الذى أعد الإعداد المناسب والذي يتصف بأن يكون محباً للناس عامة وللأطفال خاصة، وأن يكون مهتماً بمشكلاتهم وحياتهم وأن تكون له فلسفة إجتماعية سليمة وأن يكون متصفاً بالذكاء وبالقدرة على الابتكار وبالجد والاجتهاد والاتزان العاطفي وأن يكون صحيح الجسم سامي الخلق ذا ثقافه واسعة وعلى دراية بالتربية وعلم النفس وأن يكون قادراً على فهم دوافع السلوك المعقد وأن يعامل كل تلميذ على أنه وحدة فريدة وأن يكون متكامل الشخصية راضياً عن مهنته فهذا المعلم المتكامل جسماً وعقلاً ووجداناً وخلقاً وعلماً يكون له الاثر البالغ فى نجاح الموقف التعليمي.

6-7 الجو المدرسي العام :

إن الجو المدرسي من العوامل الأخرى ذات الأثر الفعال، والمقصود بالجو المدرسي العام هو العلاقات الاجتماعات بين افراد المجتمع المدرسي من قادة ومعلمين وموجهين وتلاميذ. فلا بد أن تسود المحبة والود وروح التعاون وتحمل المسئولية المجتمع

المدرسي، فيساعد هذا على نجاح العملية التعليمية وقد يكون العكس فيعرقل هذا التقدم التعليمي، ويعوق تقدم رئيس المجتمع المدرسي وقيادته نحو الاصلح ورئيس المدرسة هو رئيس التعليم بها ولكي يقود مدير التعليم المدرسة وبناءها نحو نجاح الموقف التعليمي فانه ينبغي أن يتصف هو الآخر بأن يكون ذا صفة شخصية جذابة محببة الى الغير وله القدرة على إكتساب صداقات جديدة ويحترم غيره كما يحترم نفسه ويحترم كذلك رأي الآخرين مهما كانت الآراء مخالفة لآرائه الشخصية ولايتردد فى تغير رأيه الشخصي والقدرة على تصريف الامور وحل المشكلات الطارئة في شئ من الحزم وبعد النظر وأن يكون منصفاً وعادلاً، فلايتحزب لشخص أو يقربه على حساب الآخرين ولايغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ويجب أن يتصف بالاستعداد للتضحية وبذل واظهار الحب والعطف على جميع من يعملون معه ويضاف الى هذه الصفات الشخصية بعض الصفات المهنية مثل إيمانه الشديد بمهنة التربية والتعليم ودرايته الكافية باهداف التعليم فى المؤسسة التعليمية والمجتمع ومعرفته العميقة بخصائص نمؤ الاطفال فى المرحلة التي يقودها والإلمام بالبيئة التي بها مدرسته.

8-6 المناهج الدراسية :

المناهج الدراسية من العوامل الأساسية لنجاح الموقف التعليمي، فإذا كانت مبنية على أساس تربوي سليم وروعي فيها طبيعة نمو الطلاب فى كل مرحلة وكانت متصلة بحياتهم مشبعة لحاجاتهم، ساعدت على التقدم والنمؤ التعليمي، ثم إن اتاحة قدر من النشاط وحرية الحركة وحرية التفكير للتلاميذ يساعد على اشراك التلاميذ في العملية التعليمية ونجاحها، وهنالك بعض العوامل الأخرى التي تؤثر على الموقف التعليمي بطريقة غير مباشرة، كالظروف العائلية للتلميذ ومدى إستقرار الجو العائلي له ومركز الطفلبين إخوته ومستوى الأسرة اجتماعياً واقتصادياً. ومدى توفر الامكانيات اللازمة للتحصيل مثل الاضاءة والتهوية فى المنزل وكفاية عدد الحجرات التي تعيش فيها الأسرة دون زحام.

6-9 مراحل عملية التعلم :

تمر عملية التعلم لدي الفرد بصفة عامة بمراحل ستة تتمثل في :

1- مرحلة عدم الرضا والتبرم	Dissatisfaction
2- مرحلة اختيار سلوكيات جديدة	Selections of new behaviors
3- مرحلة ممارسة سلوكيات جديدة	Practiving new behavios
4- مرحلة إحراز أدلة على النتائج	Getting evidences results
5- التعميم والتطبيق والتكامل	Geninteg and applic
6- مجابهة مشكلات جديدة	Facing new problems

فالفرد المتعلم يمر بخبرات وتجارب جديدة بحيث يصبح اكثر قدرة في النهاية على مواجهة مواقف الحياة والتكيف بمقتضيات البيئة التي يعيش فيها ، وحتى يصل الى مرحلة التعميم والتطبيق والتكامل ثم مرحلة مجابهة مشكلات جديدة من خلال مروره بخبرات جديدة فى حياته اليومية. وأنه لمعجزات الحياة أن يولد الطفل بلون معين من الوان السلوك قد رسم له وحدد تحديداً ، ثم يجد سلوكه قابلاً للتعديل وأنه يستطيع أن يتعلم. ولاشك أن هناك انواع مختلفة من التعلم – فتعلم ركوب الدراجة يختلف عن تعلم القراءة ، كما أن تعلم الفنون يختلف عن تعلم تذوق الموسيقى وهذا وذاك يختلف عن تعلم الحقائق والمعلومات ، إلا ان جميع انواع التعليم تشترك في شئ واحد هو أن سلوك الفرد فى موقف خاص يتغير ويتعدل عن طريق التعلم- ففى الصباح الباكر كان ضياء الدين يحاول ركوب دراجته لاول مرة ولم تكن حركاته متزنة وهو فى تلك الحالة تمر بالمرحلة الاولى من مراحل دورة التعليم وهي مرحلة عدم الرضا والتبرم – حيث لم يكن قد وصل بعد إلى اتزان حركاته على الدراجة- الا أنه بعد أن مكث وقتاً طويلاً في أداء تلك المهمة فانه تعلم ان يقود دراجته بمهارة فائقة وأصبح ركوبه يزداد إتزاناً شيئاً فشيئا. وهنا يمكن القول أن ضياء الدين قد مر بمراحل التعلم الستة منذ المرحلة الاولى وهي عدم الرضا

والتبرم الى المرحلة الاخيرة وهي مجابهة مشكلات جديدة – منذ زمن غير بعيد كان علاء الدين يجول ببصره فى الكتاب المدرسي فلا يرى سوى تشكيلات غريبة من علامات سوداء على صفحات بيضاء. أما بعد فترة تعلم القراءة فى المدرسة وأصبحت هذه الأشياء نفسها والعلامات السوداء نفسها تقص عليه قصصاً بقلمها ويستمتع بها وهنا يمكن القول بأن علاء قد مر بجميع مراحل دورة التعليم الستة منذ المرحلة الأولى وحتى الأخيرة.

10-6 مفهوم الإدارة التعليمية :

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية وتعرف بانها السيطرة العامة على شؤون التعليم فى الدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بإسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، كما أنها اداة لتوجيه التغيرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر، بالاضافة الى انها عامل أساسي فى التغيير واستقراره هذا على اعتبار ان التعليم سبيل اساسي لتحقيق الاهداف القومية وذلك باعداد النشئ للاضطلاع بالادوار الجماعية والاقتصادية والسياسية التي تترجم عن تلك الأهداف **وتتلخص وظائف الادارة التعليمية فى الآتي:**

1- القيام بإعداد برنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع المحلي لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بخدمة المجتمع المحلي وتحقيق اغراضه فى تربية النشء.

2- تطوير المناهج الدراسية ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الاداء والمحتوى وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب للقيام بمزيد من البحوث والدراسات.

3- القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والارشاد والعلاج.

4- الاهتمام بتوفير المباني المدرسية والتجهيزات.

11-6 مفهوم الإدارة التربوية :

هي تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل به وبزويه وبيئته ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار وهي عملية تنظم موظفي المؤسسة التربوية كافة وتنسق أعمال العاملين فيها وتوجيههم وذلك لتكوين السياسية التي تؤدي الى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها. وايضاً تعرف الإدارة التربوية بانها مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والافراد المتصلين بها بقصد تحقيق الاهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والافراد، وتتبع أهمية الإدارة التربوية من اسهامها الكبير في تربية الفرد واعداده للحياة من خلال ماتقوم به من تنشئة الأجيال باعتبارها إحدى القوى السياسية في المجتمع والتي يجب أن تحظى باهتمام خاص وذلك من خلال تدريب المديرين وتهيئتهم تهيئة خاصة تمكنهم من القيام بمهامهم بكل قدرة وكفاءة وتنمية كفائتهم المعرفية والادائية والتي تنسجم مع طبيعة الأدوار المنوطة بهم في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية وتحسين نوعية التعليم والتعلم في مدارسهم ليتحسن مستوى تعلم تلاميذهم كما ونوعاً ومقوماتها هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم والقيادة، أما الإدارة التربوية الاسلامية فقد بدأت في عهد الاسلام الاول حيث كان كل مسلم مسؤلاً عن تعلم نفسه بنفسه وان يعلم الآخرين احتساباً لله تعالى ثم أنشئت المساجد وأقيمت فيها حلقات الدروس وأنشئت المكتبات وعندما دعت الحاجة لإنشاء الكتاتيب للتمهيد للدراسة أنشئت كتاتيب الجوامع' وعندما ظهرت الحاجة الى ترجمة العلوم الاجنبية الى العربية في العصر العباسي استمرت الجهود على مستوى الافراد وعلى مستوى الدولة في الظهور وتمثلت حينئذ في إنشاء (دار الحكمة) ببغداد والتي يمكن

اعتبارها اول جامعة فى الاسلام، واستمرت الدولة تتدخل فى ادارة التعليم لتسد النقص الذى تراه فى نظام التربية الاسلامي حتى كان العصر العباسي الثاني فانشئ نظام المدرسة على يد "الوزير السلجوقي " نظام التعليم فى بغداد سنة 458هـ - 1065م. ومنها انتقلت الى بلاد الشام على يد "صلاح الدين الايوبي" والذى يعتبر اكبر مؤسس للمدارس بعد نظام الملك ثم الى العالم كله. وبإنشاء نظام المدرسة أصبحت المدرسة منظمة رسمية من منظمات الدولة تخرج فيها عمال وموظفي الدولة واصبحت الدراسة فيها رسمية تسير وفق لوائح وقوانين شبيه بتلك التي موجودة اليوم وهكذا ظل الخلفاء الراشدين منذ القرن الخامس الهجري يتنافسون فى فتح وإنشاء المزيد من المدارس ودور العلم وإدارتها.

كما أن الإدارة التربوية فى الإسلام ترتكز على الدوافع الدينية التي هي اقدر على التأثير في الفرد للقيام بالأعمال العظيمة فى خدمة الاهداف العامة دون ان يتوقع عائداً عاجلاً كالتضحية بالمال والنفس في سبيل العقيدة والدفاع عن الامة ومبادئها ومبادئ الادارة التربوية في الاسلام تقوم على الشورى وتشاركية المسؤولية وتفويض السلطات والصلاحيات والقدوة الحسنة وسياسة الباب المفتوح والعلاقة الانسانية والطاعة والعمل. اما الادارة المدرسية ' فهي الجهود المنسقة التي يقدم بها فريق من العاملين فى الحقل التعليمي " المدرسة" إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً بما يتمشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية ابناءها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وهي كل نشاط متحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا او هيئات داخل الإدارة المدرسية، وهي حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية فى خدمة اهداف عمل من الاعمال والادارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير فى سلوك الافراد أو هي العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق

أهداف الجهاز الذى توجد فيه. وهي وسيلة لخلق التعاون المثمر الذى يؤدي الى تحقيق الاهداف وبذلك يمكن اعتبارها حصيلة العمليات التي بواستطها توضع الامكانيات البشرية والمادية فى خدمة الاهداف وهي تؤدي وظيفتها من خلال التأثير على الأفراد إذن الإدارة المدرسية تسهل وتطور نظام العمل وتساعد على تنظيم المدرسة بطريقة من شانها ان تتم العمليات التربوية على درجة ميسرة فهي تسهم الى حد ما فى تعليم ومعاونة موظفي المؤسسة التعليمية على القيام باعمالهم وترتيب الادوات ونشر روح التعاون وغير ذلك من الأعمال الهامة في القيام بالعمليات التعليمية ويمكن إستخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية (بأنها مجموعة عمليات تخطيطية وتنسيقية وتوجيهية ووظيفية) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة فى اعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

12-6 وظائف الادارة المدرسية :

- الايمان بقيمة الفرد وجماعة القيادة مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- إتخاذ القرارات المتعلقة بسياسية العمل فى المدرسة باسلوب سليم.
- إتباع الأسباب الايجابية فى حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لخصائص نمؤ الطلبة ومايستلزمها.
- الالمام بمناهج المرحلة التعليمية وماتهدف اليه.
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسية.
- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها مع اقتراح الحلول لها.

ومن ناحية أخرى يمكن أن توضيح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات ناظر المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن سير العمل فى المدرسة من جميع النواحي واهم الواجبات هي الجانب الفني والجانب التربوي.

شكل رقم(28) مقارنة بين الادارة التربوية والادارة المدرسية

الإدارة التربوية	الإدارة المدرسية
1/ هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بمافيه مدارس ومؤسسات تعليمية وخدمات تربوية وصحافة واعلام وماهو من حكم ذلك من تشريعات وقوانين.	1/ هي النشاط المنظم داخل المدرسة الذى يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة والمنبثقة من السياسات التربوية المستمدة من فلسفة التربية واهدافها
2/ تعني برسم السياسات التربوية.	2/ تعني بتنفيذ السياسات التربوية.
3/ يرأسها وزير أو مسؤول كبير مهمته تنسيق السياسة العامة للدولة	3/ يعمل على إدارتها مدير المدرسة مهمته انجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها ضمن الأنظمة والقوانين التي رسمتها الادارة التربوية.
4/ تدل المؤسسة التعليمية بمايلزمها من متطلبات مادية وبشرية.	4/ وحدتها الادارية هي المدرسة
5/ تقوم بالاشراف والرقابة على سلامة تنفيذ السياسات التربوية اما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال الاجهزة الادارية المختلفة.	

13-6 التوجيه الفني :

التوجيه عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعة. وهو عملية اساسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفهم ولذلك فإن التوجيه يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية وبالعلاقات الإنسانية. أما من حيث ارتباطه بالتخطيط والتنظيم فيعني أن كفاية نظام التوجيه يتوقف الى حد بعيد على مدى دقة التخطيط، وتوافر الشروط، وبعبارة أخرى يرتبط التوجيه بمدى وضوح الأهداف الموضوعة للمؤسسة او المشروع فى ذهن العاملين،

واقتناعهم بها وميلهم إلى الوصول إليها. وكذلك يتوقف على فهم العاملين للسياسات والإجراءات واتفاقها مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، وقدرات العاملين واستعداداته، وكفاية التوجيه ايضاً تتوقف على دقة الخطط التفصيلية والبرامج الزمنية وسلامتها. ومن جهة أخرى فإن التوجيه يتصل بالمسئوليات والسلطات الممنوحة. إذ كيف نوجه مرءوسا لم يفوض أي سلطات، ولم توكل إليه مسئوليات محددة. ولهذا فإن تحديد المسئوليات، والسلطات التي تفوض الى المرؤسين وفهمهم لها ولحدودها يساعد على كفاءة التوجيه. والتوجيه يعتمد على وجود وسائل اتصال فعالة، إذن التوجيه عملية إرشادية وسيلتها الاتصال بالمرءوسين، وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط أعضاء المؤسسة وتنشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار فعالة توافر المناخ الذى يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وتظهر هذه العلاقة بشكل أكثر وضوحاً وإذا تم الاقتناع أن أغراض الاتصال تتمثل فى إعلام المرءوسين بالأهداف الواجب تحقيقها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب اتباعها، وتوعيتهم بالتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ، وإحاطتهم علماً بالمشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط، وماتم اتخاذه من إجراءات لحل مشكلاتهم الخاصة، ومعرفة مشكلات العاملين ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات وظروف العمل. ويمكن الوصول إلى رأس المثلث، ويكاد يكون هناك إلتقاء كبير بين التوجيه والاتصال، بل إن هناك من يرى أن الاتصال اداة من أدوات التوجيه، وهو عامل هام وأساسي في عملية التوجيه. وأما من حيث ارتباطه بالروح المعنوية نجد أن التوجيه الذي يقوم على أساس التعاون والتعاطف والتكامل يرفع الروح المعنوية للعاملين. ذلك أنه من العوامل الهامة لنجاح الإدارة النظر للقوى البشرية على أنها جماعة وأفراد يرتبطون بأهداف واضحة محددة، يثقون فيها ويهتمون بها، ويسهمون فى رسم الطرق المؤدية إليها، وهذا هو المقصود بالروح المعنوية، ومن ثم كان هناك ارتباط وثيق بين التوجيه والروح المعنوية. والروح المعنوية لا تلاحظ إلا عن طريق آثارها ونتائجها. وتتمثل هذه الآثار والنتائج فى عدة أمور، من أهمها رضا كل فرد عن عمله ونفسه، وقلة الشكاوي والتظلمات وارتفاع معدل الإنتاجية ودوران العمل.

والاتصال الجيد أداة من أدوات التوجيه – وله دوره فى رفع الروح المعنوية، ويرجع هذا إلى أن الاتصال هو الذى يترجم أهداف الإدارة من إنتاج واتجاهاتها إلى تعاون، وآراءها إلى إنجاز وعمل. والاتصال الجيد لايكون فى اتجاه واحد فقط أي من أعلى إلى أسفل، ولكن بجانب ذلك يكون من أسفل إلى أعلى وفى إتجاه عرضي. والإدارة المستنيرة تعمل على تنمية طرق جديدة لاستقبال آراء العاملين وشكاويهم والعمل على إزالة أسبابها. ولا شك أن فى ذلك رفعاً للروح المعنوية. وفي دراسة أجنبية اتضح أن العاملين لايهتمون بالدرجة الأولى بمجرد زيادة الأجور، بل إن النواحي المعنوية تسبق المادية، وبينت الدراسة أن الأمور التي يهتم بها العاملون ترتب على النحو التالي: -

- أخذ رأيهم في تحسين طرق العمل وأساليبه.
- إطلاعهم على سير العمل.
- الترقية لمن يستحقونها.
- بيان أسباب التغير فى العمل، إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
- عدم تدخل الرؤساء فى عمل الموظف وإعاقته عن القيام بواجباته.
- عدم إعطاء أوامر متعارضة.
- إعطاء العلاوات لمن يستحقها.
- عدم تعدد الرئاسات.

والتوجيه الفني إذا كان مجرد (ضبط) أو (تصيد) للأخطاء فقد قيمته بل أدى إلى إنخفاض الروح المعنوية. ويكفي أن النظر إلى السبب الأول وهو تحسين طرق العمل وأساليبه وهو هدف أساسي للتوجيه. ولذا فإن التوجيه، القائم على التفاهم والتعاون بشكل يتيح الفرصة للعاملين لكي يبدوا آرائهم وذلك يساعد على رفع الروح المعنوية. وأما من حيث قيام التوجيه على العلاقات الإنسانية، فإن ذلك يظهر من ثنايا تعريف التوجيه بأنه (إرشادات). وهو يبتعد عن العقاب وخلق جو من الرهبة في محيط العمل، ولذا فإن الموجه يجب أن يهتم بإقامة علاقات شخصية بينه وبين من يوجههم، وعدم اشعارهم بتسلطه عليهم واستغلال السلطات المخوله له. ويعتبر إشباع الحاجات من عوامل تهيئة المناخ للتوجيه السليم، فالمعلم يمكن أن يعمل

أكثر، ويتقبل التوجيه إذا أشبعت حاجاته، ويكفى أن الحاجات النفسية والاجتماعية تأتي في مقدمة حاجات الفرد، والتوجيه الناجح يعتمد على إقامة جسر من العلاقات بين القائمين به ومن يوجهونهم ومن الضروري أن تكون هناك مواءمة لحاجات الأفراد واهتماماتهم وقدراتهم وما يطالبون بأدائه وتقديمه. والعلاقات الإنسانية تراعي الفروق الفردية – فالأفراد يختلفون في القدرة والميل والأداء. ومن ثم فإن التوجيه يجب أن يراعي النظر إلى الفرد في ضوء إمكانياته وقدراته. والعلاقات الإنسانية تعني أيضاً أن يعمل الجميع فى جو يشعرون فيه بأنهم أسرة واحدة، ومن هنا فإن التوجيه الكفء يهتم بخلق مناخ طيب يساعد على الانتماء لا يشعر فيه أي فرد بالاغتراب Alienation أي غربة الفرد وابتعاده عن الجوانب الرئيسية لوجوده الاجتماعي. والعلاقات الإنسانية من ناحية أخرى تعني المواءمة بين الإمكانيات البشرية (الأفراد)، والإمكانيات المادية (المعدات والمواد) لأن العنصر البشري هو الذى يستخدم المعدات ويدير الآلات، ويقتضى هذا أن تراعي كفاية العنصر البشري وكفاءته في عمليات الإدارة، حتى يكون ثمة توازن بينه وبين العنصر المادي، بل وثمة ما يمكنه من السيطرة عليه.فالتوجيه الناجح يبدأ مع بداية التخطيط للعمل.

ثم يتم تنفيذه وهو يتضمن ما يلي :

أ- توضيح أهداف العمل، ومساعدة المرءوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات والإجراءات.

ب- شرح تنظيم العمل عامة، والتنظيم الخاص فى الوحدة التي يعمل بها المرءوس بخاصة، وما يتضمنه هذا وذاك من علاقات بين الوظائف والوحدات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- فهم المروؤسين لواجباتهم ومهامهم ومسئولياتهم والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم.

د- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق Team Work. وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.

٥- تنمية روح القيادة والتبعية فى نفوس العاملين. وإذا كان التوجيه عملية ضرورية ولازمة لأي نشاط، فإن العملية التعليمية أحوج ما تكون إلى التوجيه لأن تحقيق أهدافها مرهون بوجود توجيه قائم على أسس سليمة.

14-6 توجيه العملية التعليمية :

كانت الصورة القديمة لعملية (التوجيه) تتلخص فى الاسم الذى كان يطلق عليه وهو (التفتيش). وكانت فحواه (مراقبة) العملية التعليمية، و(التبليغ) عن أي تقصير أو مخالفة، وكتابة (تقرير) لمعاقبة المخطئ. وكانت أداة التفتيش ووسيلته أسلوب الزيارات (المفاجئة)، حتى تكون المدرسة في وضعها (الطبيعي)، والمعلم في موقف تدريسي (عادي). ومن ثم فقد كان (حضور) الحصص، و (الاستماع) إلى شرح المعلم وإلقائه، وفحص سجلاته وسائل أساسية للتفتيش. بل كان هناك عدد – قل أو كثر – من المفتشين يغالي فى تلمس (عيوب) المعلم و(البحث) عن أخطائه، والاهتمام (بإبلاغه) رسمياً بذلك، و(تحذيره) من تكرار ما وقع فيه من أخطاء في إطار هذه العملية، وهذا المفهوم للتوجيه ضاعت العلاقات الإنسانية وفقدت تماماَ، (فالمفاجأة) تخلق الرهبة والخوف، بل والتوتر النفسي، وإبلاغ الأوامر والنواهي والتحذيرات يؤدي إلى إحساس المعلم بكراهية مثل هذا الموقف، الذي يضم طرفين. طرفا فاعلا وايجابياً وآخر سلبياً. وإذا كانت هناك بعض المواقف التي حاول فيها بعض المعلمين أن يكونوا إيجابيين، فإن إيجابيتهم لم تكن تخرج في الاغلب الأعم عن أحد نمطين : إما مقابلة العنف بالعنف، وبالتالي الصدام مع المفتش، وإما النفاق والرياء، إرضاء للمفتش دون اقتناع بما يقوله أو ينبه إليه من ملاحظات وتحذيرات. أين شخصية المعلم في إطار هذه العملية ؟ المعلم كموجه لطلابه. إن المعلم غالباً ما كان يلجأ إلى بعض الأساليب التي تطبق عليه، ولذا فإن جو العملية التعليمية كان في بعض الأحايين- أساسه الإرهاب والتخويف.هل يقتصر عمل المعلم على مايفعله داخل جدران الفصل فقط؟ نعم، من جهة نظر هذا الأسلوب القديم، لأن نشاطات المعلم الأخرى ودوره فى ادارة المدرسة، وعلاقاته بطلابه ليست مما كان يهتم به فى هذه العملية بمفهومها القديم. ولقد تغيرت هذه النظرة بحيث صار التوجيه عملية تربوية

فنية تهتم بدراسة الظروف والعوامل المؤثرة في العملية وتحسينها، بشكل يؤدي الى تحقيق أهداف هذه العملية فالتوجيه عملية تربوية فنية، إذ إن القائمين عليه يهتمون بتوجيه المعلم، ويهتمون بتهيئة الظروف التي تساعد على نموه مهنياً، ونمو تلاميذه معرفيا ووجدانياً. والتوجيه عملية تعاونية أساسها تعاون الموجه والناظر والمعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية، تعاون اساسه الاحترام المتبادل، ومناقشة الامور والتشاور، فى جو يعرف كل فرد فيه مسئولياته وسلطاته ويعمل على تحسين أدائه. والتوجيه يقوم على دراسة ظروف العملية التعليمية والعوامل المؤثرة فيها، انطلاقاً من أن التربية والتعليم ليس مجالهما الفصل فحسب، ولكن هناك من النشاطات والأداءات.

ما يجب أن يكون فى الحسبان. وليس اهتمامها منصباً على المقررات فقط ولكن الاهتمام بالمنهج بمفهومه الحديث باعتباره مجموع الخبرات التي يتعرض لها التلميذ بإشراف المدرسة وتوجيهها، تلك الخبرات التي تساعد على نموه نمواً متكاملاً. وكذلك الاهتمام بالبيئة المحلية باعتبارها الوسط الذى جاء منه الطفل وإليه يعود. ولذلك فأهمية الربط بين مخرجات العملية التعليمية والبيئة، وإعداد فرد يعيش فى وسط اجتماعي متغير. وتوجيه يغفل كل هذه الأمور توجيه قاصر لا يساعد على تنمية العملية التعليمية.

15-6 اسس واهداف التوجيه الفني :

يقوم التوجيه الفني بمفهومه الحديث على عدة أسس تربوية، إذا ما توافرت تحققت أهداف عملية التوجيه :

1- **الإيمان بأهمية العمل التعاوني** هو أساس هام لتحسين التعليم والتعلم، ويعني هذا تعاون المعلم وناظر المدرسة بطريقة ديمقراطية، وفى إطار مفهوم العمل الجماعي المشترك القائم على تبادل الخبرات، بحيث يرجع المعلم إلى الناظر والموجه إذا احتاج إلى ذلك، وعلى أن يقوما بتقديم العون والإرشاد للمعلم.

2- **توافر البيئة التربوية التعليمية الصالحة**، تلك البيئة التي تساعد على تهيئة الفرصة لنمو الطفل نمواً متكاملاً. ويتطلب تحقيق ذلك أن يكون للتوجيه

دور واضح في إزالة العقبات التي تواجه العملية التعليمية، وفي توفير الظروف المادية والبشرية التي تساعد على توفير البيئة الصحيحة.

3- معاونة المعلم على :

أ. زيادة فهمه لاهداف العملية التعليمية.

ب. دراسة المناهج والكتب وتحليلها ونقدها واقتراح وسائل تحسينها.

ت. زيادة فهمه لخصائص نمو الأطفال وحاجاتهم وطرق إشباعها ووسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم.

ث. تحليل الصعوبات الخاصة بعملية التعلم.

ج. الوقوف على أحدث الطرق التربوية والاستفادة منها فى تدريس مادته.

4- التنسيق بين المعلمين، على أساس توزيع الكفاءات المهنية على المدارس بشكل يحقق تكافؤ الفرص بين المؤسسات التعليمية، وفى إطار ذلك لن تحرم مدرسة من الخبرات اللازمة، فى الوقت الذى تتكدس فيه الخبرات فى مدرسة أخرى.

5- تشجيع الاستقلال الفكري للموجهين على أساس علمي سليم، يحترم قيمة الفرد ويعلي من الشخصية الإنسانية.

6- اتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه، فالتوجيه ليس (إملاء) لما يريده الموجه او الناظر، وليس (صباً) للمعلمين في قوالب كما يرغب الموجه، وإنما أساسه التشاور وتبادل الرأي والحوار.

7- شمول التوجيه الفني للجوانب الفنية والإدارية من عمل المعلم، وكذلك لما يقوم به المعلم داخل الفصل وخارجه، ولعلاقات المعلم بالناظر والتلاميذ وزملائه المعلمين والبيئة المدرسية وغير ذلك.

8- التأكد من قيام المعلم بدوره التربوي بشكل يتفق وخصائص التلاميذ.

9- العمل على توفير فرص النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين وهنا تبرز أهمية تضافر جهود إدارة المدرسة والتوجيه الفني ونقابات المعلمين وروابطهم فى عملية التوجيه.

هوامش ومصادر الفصل السادس

1. حسنين، امير عمر، **ادارة الجودة الشاملة واثرها على خدمات التعليم بالسودان**. رسالة دكتوراة ادارة اعمال. جامعة النيلين. غير منشورة 2010م
2. **اساليب التربية والتعليم فى الاسلام (دراسة مقارنة)**، دار القراءة للجميع للنشر والتوزيع – الطبعة الثانية1990م.
3. جابر عبد الحميد ر، **سيكلوجية التعلم**، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى- القاهرة 1972م.
4. آدمز. دون، **تكنولوجيا التعليم اداة للتنمية فى التعليم والتنمية القومية** – ترجمة منير موسى، مكتبة عالم الكتب القاهرة.
5. قرنقال، ابراهيم رجب، **التكنولوجيا مبادئ وتطبقات** – الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان – مصراتية – ليبيا – الطبعة الاولى 1986م.
6. الجميعابى، جميلة نور الدائم، **تطور منهج التعليم العام فى السودان** 1900- 2000 رسالة دكتوراة –غير منشورة جامعة النيلين 2002م.
7. رحمة، أنطوان حبيب، **تجربة عربية فى التعليم الأساسي ودليل تحيطهم**، المنظمة العربية للتربية والثقافة – تونس 1990.
8. فرح، بثينة عثمان، **تصور لدور مدرسة الاساس فى التنشئة الاجتماعية** ،بحث تكميلي ماجستير تربية –جامعة النيلين 2006م- غير منشورة.
9. عثمان، صلاح محمد الامين ،**استخدام تقنيات التعليم فى توظيف الامكانيات التعليمية** –دراسة تطبيق، عن بعض كليات التربية بالجامعات السودانية) ،رسالة دكتوراة غير منشورة –جامعة النيلين 2005م.
10. دندش، فايز مراد، **معنى التعلم وكنهة من خلال نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1 2003م.

11. Sidneyl pressey franicis. **P. Robinson and John E. Horrocke Psycogiy in Education** (N.Y: Harper & 1959)

12. البكري، محمد احمد موسى– **المعلم أنماطه وادواره فى التراث والتربية الحديثة**، ندوة تربوية فى مدرسة المناصير الإبتدائية بنين- مجلد راسات تربوية –العدد الثاني 1986م- 1987م الامارات العربية المتحدة

13. ابراهيم، مجدي عزيز– **تطوير التعليم فى عصر العولمة**، مكتبة الانجلو مصرية 2002م.

14. الحلاوى، عبد الرحمن وآخرون –**التربية وطرق التدريس** –الجزء الاول والثاني – المملكة العربية السعودية – الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية.

15. العمرو، إبراهيم على شريعة ، **اثر تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة فى تطوير آدء مديري المدارس الثانوية الحكومية فى محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين** –رسالة دكتوراة تربية –جامعة النيلين –2007م.

16. حجى، أحمد اسماعيل - **الادارة التعليمية والادارة المدرسية**، دار الفكر العربي – القاهرة الطبعة الاولى 2005م.

17. فوزي كمال ادهم، **الإدارة الاسلامية، دراسة مقارنة بين الإسلام والوضعية** الحديثة دار النقاس للطباعة والنشر والتوزيع- الطبعة الأولى – بيروت 1421- 2001م.

18. زاهر، ضياء الدين، **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)** دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة، الطبعة الأولى 2005 م.

الفصل السابع

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالتعليم

1-7 مقدمة :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مفتاح الفرج، بل إنها مفهوم يتميز عن غيره من المفاهيم، بأنه غني في ما يولده من أفكار وأساليب وتدابير، ومشكلته تكمن حين الاعتماد عليه كإطار وحيد للعملية التربوية وإدارتها، يجب عدم التسرع في تطبيقه لأن الجودة الشاملة لا تقوم إلا بروح الجماعة والتعاون والعمل على تضافر الجهود وتكاثفها. إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة قد نجح وأصاب قدراً كبيراً من النجاح في العديد من التجارب في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا واليابان وعربياً في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي، وايضا" هنالك إطار ضمان الجودة والذي يعتبر متطلباً رئيسياً لضمان جودة التعليم المقدم في المؤسسة التربوية. ويقوم إطار ضمان الجودة الذي تعمل دائرة التربية والتعليم على تطويره على الدمج بين نظريتين. المراجعة الذكية والتي تمثل عملية التعلم من خلال التخطيط والتنفيذ والمراجعة وتتلخص خطواتها بتحديد المهمة وتحديد المعايير. وتنفيذ العمل. والمراجعة في ضوء المعايير والتعلم من خلال المراجعة. و المساءلة وهي عبارة عن افساح المجال أمام الأفراد لمعرفة ما يتوقع منهم وعواقب أعمالهم على أنفسهم وعلى الآخرين. وتصب هذه النظرية بشكل مباشر في التوجه نحو المؤسسة التعليمية كبؤرة تطوير. وأهم الخطوات هي توضيح الهدف والمهمة. تحديد التوقعات من الآخرين. تحمل مسؤولية العمل والطلب من الأفراد التعلم من أجل تحقيق التوقعات.

ويغطي إطار ضمان الجودة في البيئة المدرسية سبع مجالات: ومنها استراتيجيات وطرائق التعليم والتعلم. ولكن هناك عوائق يجب أن توضع بالحسبان عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية منها ازدحام الفصول، والبيئة المدرسية وعدم توفر الإمكانات المادية، العبء الوظيفي ونصاب المعلم الأسبوعي من الحصص، إهمال الحاجات التعليمية الخاصة للطلبة، عدم توظيف طرائق التعليم والتعلم الناشطة. ومع الادراك والفهم لهذا الواقع يجب أن لا نصاب باليأس ورحلة الميل تبدأ بخطوة.

7-2 إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي:

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في عمليات التغيير. ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية في المنظمات، وذلك لأن المنظمات عبارة عن نظم مفتوحة (Open Systems). وما دامت كذلك فان نظمها الداخلية قابلة للتغيير. نتيجة لتغير الظروف الخارجية المحيطة بها، وكذلك تغيير الظروف الداخلية نفسها. وبالطبع فان أي تغيير تصاحبه مقاومة، لذلك ينبغي أن يمر التغيير بمراحل خاصة بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك يحتاج إلى فترة طويلة من الوقت. ويمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة تعطي فرصة كبيرة وجيدة للأفراد لإعادة تفكيرهم في القيم والمعتقدات التي تكون راسخة وثابتة لديهم منذ زمن طويل. وبالتالي العمل على تغييرها بشكل يواكب التغييرات المطلوبة في الأنظمة، والسلع والأسواق، وحاجات ورغبات المستهلكين المتعددة. ويوجد اتفاق عام على انه لا يمكن تحسين الجودة من خلال الاستثمار الكبير في التكنولوجيا فقط وانما تحقيقها يأتي من خلال الأفراد، وذلك عن طريق التغيير في اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، كما أن جودة السلعة أو الخدمة لا يمكن أن تأتي الا من خلال المناخ التنظيمي، وبيئة العمل المتوفرة فيها كل هذه الأشياء و يعتبر المديرون هم وسائل وقوى التغيير من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهناك عددا من القضايا التي يواجهونها ازاء ذلك. كما أن هناك عددا من المهام والأساليب التي يؤدونها لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن ايجازها في الآتي: -

1. القيام بدور الميسر لعملية التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة: وذلك بان يعلم المدير نفسه بما يتعلق بالجودة الشاملة، وبمفاهيمها الجوهرية. لأن التغيير في أسلوب الإدارة مطلوب، كما يجب عليه اقناع الموظفين بان يتعلموا ما يتعلق بادارة الجودة الشاملة.
2. البدء في التطبيق: وذلك من خلال البدء بمشاريع تحسين الجودة، حتى يتمكن الأفراد من تعلم انجاز المهام وفقا لهذا النظام الجديد.

3. التعلم بخصوص إدارة الجودة الشاملة: وذلك من خلال القراءة والاطلاع على أمهات الكتب الخاصة بها، بالإضافة إلى التحدث مع الآخرين الذين يعملون على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. جدولة التدريب: أي أن يدرب المدير نفسه من خلال حضور دورات تدريبية مع مديرين آخرين ،ثم يقوم بعد ذلك بتدريب موظفيه بطرق متعددة.
5. معرفة حدود وأخطار تأييد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: أي على المدير المؤيد للتغيير دعم حججه بالبراهين الحقيقية، والتركيز في ذلك على الجوهر وليس الشكل فيما يتعلق بالتطبيق.
6. الدفاع عن استخدام إدارة الجودة الشاملة امام الزملاء والمشرفين: خاصة الذين يرون انه لا يمكن تطبيقها الا في ظل التزام الإدارة العليا بها. ومع أن هذا القول سليم، الا انه لا يعتبر عذراً للآخرين أو عدم تعلمهم لها اذا كانوا يرغبون بتطبيقها فعلا.
7. الرد على الهجمات الواردة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة : حيث أن هناك من يقول انها بدعة ادارية، أو انها مفيدة للقطاع الصناعي الخاص فقط، أو انها مضيعة للوقت. لذلك على من يريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن يقوم بالرد على هؤلاء بشكل عملي من خلال التطبيق السليم، والعمل المتواصل من اجل التحسين وكذلك استخدام النتائج باعتبارها افضل حجة.
8. تطوير ثقافة تنظيمية مساندة ونظام حوافز فعال: ومثال للحوافز تطبيق التحسينات الصغيرة بصورة سريعة، وزيارة اماكن عمل الفرق، بالإضافة إلى التعبير عن الاحسان في حالة احراز فريق العمل نتائج طيبة. وهذا يعني بدوره تغييرا في الثقافة الموجود.
9. وضع أساليب من أجل استمرار التحسين: أي توفير الجو والمناخ المساعد على ذلك.
10. تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التصرفات الشخصية للأفراد انفسهم.
11. تعيين مديرين لإداة الجودة في المنظمة، وكذلك تعيين موظفين لها.

12. قياس القبول، ومواجهة المقاومة.

13. ترسيخ مصداقية النظام الإداري الجديد القائم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

14. تنمية جماعة اساسية مهتمة بعملية التغيير التنظيمي: نسبة لان التغيير التنظيم أمر صعب وعملية طويلة الآجل، فانه لابد من اختيار جماعة من الأفراد الذين يكونون اكثر تقبلا لادارة الجودة الشاملة. واعطائهم اهتماما زائدا لعملية رعاية مشاريعهم التحسينية. وتعليمهم. وذو قدر كبير من الاهتمام من اجل استثارتهم ورعاية وتعزيز التغيير من خلالهم. كذلك يعتبر دليل الجودة – من منظور تكنولوجيا إدارة التغيير – آداة اساسية. وذات فائدة عظيمة في مجال

تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويطلق عليه "البروتوكول" لاحداث التغيير التنظيمي، كما تعتمد فعالية التغيير على ما **يطلق عليه ثلاثية إدارة الجودة الشاملة والتي تشتمل على ثلاثة اجزاء هي:**

1. **إدارة الجودة الشاملة (TQM)**: وتشمل الفلسفة لإدارة الجودة الشاملة والأهداف، والمفاهيم، والتنظيم. وتصدر عن المنظمة استنادا إلى المناهج المحلية لإدارة الجودة بصفة شمولية. بالإضافة إلى موضوعات عن طرق التحسين المستمر. والإحصائيات بين أفراد المنظمة.
2. **قياسات الجودة الشاملة**: وتستخدم لتدوين كل من القياسات والأفكار التي تتحرك عادة مع الفرد الذي تعنيه هذه المعلومات.
3. **اجتماعات الجودة الشاملة** :وتشمل المواد. والإجراءات التي تضعها المنظمة لتدعيم فرق وجماعات العمل في علاقاتهم وأنشطهم المختلفة (رأسيا وأفقيا). طرق وأساليب الاجتماع. نصائح وإرشادات لحل المشكلات والتخطيط. بالإضافة إلى أدوات تقييم عمل الفريق. و يمد هذا النموذج ذو الثلاثة أجزاء – (إدارة + قياس + اجتماعات إدارة الجودة الشاملة) مديري التشغيل بالمنهج البسيط والسهل التوصيل لوضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ،

وبالأسلوب الذي يريدونه ويحتاجونه. وهذا يوفر صورة واضحة عن نظام جودة متكامل. وهو ما تحتاجه المنظمة لإحداث التغيير المخطط على المستوى التشغيلي لانه عملي وغير مكلف، وسهل التكيف مع الاستعدادات والظروف المحلية.

الا أن تطبيق هذه العملية يمر بثلاث مراحل هي: -

1. مرحلة التدشين: وهي التي تجري خلالها الاتصالات الأساسية، التدريب والتخطيط مع بعض الأنشطة الاستطلاعية المختارة.
2. مرحلة أو اكثر لتشغيل النظام الجديد إلى أن يصبح جزءا من العمل الروتيني اليومي.
3. مرحلة المراجعة والتغذية المرتدة وذلك لان إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر.

عندما تصبح إدارة الجودة الشاملة جزءا أصيلاً في المنظمة، وعملاً روتينياً، فان هذا لا يعني الوقوف عند هذه النقطة. وكما سبق القول لأن التغيير مستمر ولن يتوقف، مما يعني أن البحث جار بصدد تطوير منظمات الجودة الشاملة إلى ابعد من ذلك. وهذا أدى إلى ظهور أنماط جديدة من المنظمات الحديثة المطبقة للجودة.

3-7 إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإستراتيجية:

تعد القيادة العليا في أي منظمة عنصرا رئيساً في برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث ترتبط بها كل مقومات الأداء، وفلسفته، ومبادئه والتي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات. وعموماً فان إدارة الجودة الشاملة لا يمكن نجاح تطبيقها بدون توفر قناعات كاملة لدى الإدارة العليا باهميتها، ومن ثم ترجمة هذه القناعات إلى واقع تنفيذي. اذ أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة التي تنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في العمليات، والأساليب، والأدوات. فضلاً عن إعداد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار. إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعمل القيادي تعني جودة

القرار المتخذ بصدد ذلك، وجودة القرار تعكس جودة التفكير لدى القائد. وتتوقف جودة القرار على حسن تعامل القائد الاستراتيجي مع ثلاثة محاور هي:

أ. مهارات التقويم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمنظمة، والاستراتيجيات التنفيذية المنبثقة عنها، فضلا عن مجموعة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

ب. مهارات تشخيص قدرات المنظمة، وقابليتها للتغيير، وتحديد موقعها مقابل المنظمات المنافسة.

ت. مهارات التغير في توجهات المستهلك وسلوكه، وانعكاسات ذلك على تغير محتوى المخرجات السلعية والخدمية.

إن نجاح القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في عناصر معينة وهي مستوحاة من تجربة القادة اليابانيين وهذه العناصر هي:

أ. **جودة الذات القيادية**: بمعنى أن تعكس عادات وقيم القائد نفس القيم الموجودة في مجتمعه، لان ذلك يؤدي إلى احداث التجانس الثقافي بين القائد والمرؤوسين.

ب. **جودة المحيط القيادي**: أي أن يعمل القائد في مناخ يتسم بدعم جميع الاطراف له من اجل تحقيق الجودة الشاملة ابتداءا من المسئولين في الدولة، النقابات العمالية، والعاملين معه، بالإضافة إلى الزبون الذي يعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية وذلك لا يتم الا من خلال تكوين علاقات عامة مع جمهور الزبائن.

ت. **جودة المهام القيادية** وتؤكد المنظمات اليابانية على ضرورة الصعود إلى القمة من الأسفل إلى الأعلى في الهرم التنظيمي، بمعنى أن يمر الشخص بكل الوظائف والمناصب من أدناها إلى اعلاها. حيث يكون الصعود إلى القيادة على أسس السن والخبرة والمعرفة الطويلة داخل التنظيم.

ث. **جودة الاختيار الاستراتيجي**: وذلك بان يقوم القائد بدور (المسهل) بين أعضاء التنظيم. وذلك بأن يعرض أي خيار في أي موضوع على اعضاء التنظيم

ليساهموا في تحديد الاختيار بشكل جماعي. مما يساهم في تطوير جودة الاختيار. خلاصة ذلك أن هناك علاقة كبيرة ووطيدة بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، اذ تعد القيادة ركيزة أساسية ومقوم هام من مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

4-7 إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية:

هناك سؤال يطرح نفسه وهو هل من الأفضل تغيير ثقافة المنظمة قبل ادخال إدارة الجودة الشاملة، أو أن تكون عملية التغيير ملازمة لعملية ادخال النظام الجديد. من المعروف أن ثقافة المنظمة تتكون من القيم المشتركة، ومعايير سلوك الجماعة التنظيمية. والقيم يصعب تغييرها بسهولة لأنها غير محسوسة، بينما المعايير واضحة ويسهل تغييرها. لذلك تكون الإجابة على السؤال المطروح أن عملية تغيير الثقافة يفضل أن تكون مع استخدام النظام الجديد عند ادخاله، ولا مانع من تهيئة الأفراد قبل ذلك. الا أن التغيير الحقيقي يأتي فعلاً مع خطوات التطبيق للنظام الجديد. حيث أبعاده في المشاركة، الاندماج بين الافراد، منحهم حق التصرف واتخاذ القرارات، الابتكار والتجديد، وبناء فرق وجماعات العمل. وهذه الأبعاد جميعها تتفق مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة من المهم أن يلاحظ القائمون على أمر التغيير أن هناك فروقات ثقافية كبيرة لدى الأفراد العاملين معهم. وان جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى اعادة تثقيف وتعليم العاملين حتى يمكنهم تبني الثقافة الجديدة. واذا مافشل القادة أو المديرون في تطبيق التغيير الخاص بالثقافة التنظيمية الموجودة، فان كل جهودهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف تضيع هدراً. لهذا عليهم العمل نحو تغيير آليات التطبيع الاجتماعي في منظماتهم. وذلك من خلال استراتيجيات عديدة مثل انظمة الحوافز، الإدارة بالقدوة، تطوير فاعلية الاتصال، وتطوير قواعد جماعة جديدة. ومن الطبيعي أن يواجه القائمون على أمر التغيير بمقاومة، لذلك عليهم وضع تصور للثقافة المستقبلية ومحاولة صياغتها شفاهة حتى يمكنهم التأثير على الآخرين. فالتغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المنظمات وفي البدء يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغيرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة، لمعرفة وتحديد نوع التغييرات التي يمكن احداثها بالنسبة للأعمال، خاصة التي تبدو ذات اهمية محددة في مجال الجودة. وعليه يكون تغيير الثقافة أداة مساعدة ومتطورة للحفاظ على العاملين الأكفاء، ومما يعزز توصيل رسالة الجودة الشاملة، ويعزز التغييرات هو قناعة القيادة بذلك - واكتسابها لثقافة الجودة من خلال (القيادة باعطاء المثل) حتى تكون قادرة على تغيير ثقافة من حولها وخلاصة القول أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييرا جذريا في ثقافة المنظمة. ومن اهم الجوانب التي تشملها ثقافة الجودة في المنظمات ما يلي: -

أ. التركيز على العميل.

ب. اداء العمل الصحيح من المرة الاولى.

ت. التفاني في العمل.

ث. احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم.

ج. الخطأ هو فرصة للتطور.

ح. عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصالات اكثر فعالية. التميز هو النهج الجديد في الجودة. أن انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين وسط العاملين في المنظمة يعمل على تطبيق هذه الجوانب المذكورة والإلمام بكيفية ذلك حتى يتسنى لهم العمل بنجاح ويصلون إلى مرحلة التميز.

5-7 إدارة الجودة الشاملة والقيم:

إن الجودة هي نتاج لثقافة المنظمة وذلك بعد تغييرها إلى الثقافة الجديدة (ثقافة الجودة). والثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار التي يعتنقها افراد المنظمة. ولكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة لابد أن توضح الجودة لكل افراد المنظمة ويتم تبنيها كواحدة من القيم الأساسية لمنظمتهم. وتلعب القيم المشتركة دورا مهما في تحديد اتجاهات الأفراد في العمل، وينعكس ذلك في السلوكيات اليومية لهم كما أن نجاح كل من الأفراد والمنظمات يرجع إلى

السلوكيات الفردية والجماعية. أن الأفراد الذين ينجحون بشكل كبير، يدركون قيمهم الشخصية بوضوح، وكذلك المنظمات الناجحة التي تقوم فلسفتها على قيم مدروسة. وغالبا ما يميل العاملون فيها إلى القيم المشتركة لإحساسهم بالانتماء النفسي، خاصة عندما يشتركون في اختيار هذه القيم. وذلك لا يتوفر الا في ظل إدارة الجودة الشاملة. اذن الجودة هي نتاج السلوكيات الايجابية للموظفين والعاملين، والسلوكيات تنبع من القيم، مما يعني أن القيم لها دور كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6-7 إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي:

حتى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لابد من معرفتها وذلك يعني الحاجة إلى التعلم بخصوصها. وذلك يمكن أن يتم من خلال قراءة أمهات الكتب الواردة في هذا المجال للرواد الأوائل أمثال ديمنج، كروسبي، وغيرهما. وكذلك التحدث مع الآخرين الذين طبقوا هذا النظام، بالإضافة إلى التعلم من خلال العمل على تطبيقها، وكذلك حضور الندوات وأشرطة الفيديو الخاصة بها، وحلقات التدريب أن خاصية التعلم التنظيمي تمثل حلقة مهمة في إدارة الجودة الشاملة. وذلك لأن التعلم أصبح ضرورة من ضرورات ممارستها وكذلك ممارسة الإدارة الإستراتيجية عموماً.

ولأن التعلم لا يقتصر على مجرد اكتساب الوسائل لتنفيذ الأعمال، انما تخطاها إلى اكتساب الفرد للقيم والاتجاهات والانماط والسلوكيات. وعموما التعلم ليس تعديل وصقل، وانما وتطور، وتكيف، وفهم اكتساب، ناتج عن عملية ثقافية مستمرة، ومثيرات بيئية متجددة، ودوافع ومنبهات داخلية متحركة وضاغطة. ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فان المنظمة تقوم بدور المعلم (ممثل في قيادتها) وذلك من خلال العمل على توجيه العاملين وحثهم على العمل كفريق وترسيخ قيم وتقاليد النجاح والتفوق المستمر. مما يعني أن التعلم التنظيمي له علاقة كبيرة وأصيلة بإدارة الجودة الشاملة.

7-7 إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل :

يتم إستخدام فرق العمل وجماعات العمل لتتولى امور التغيير، وتتصل هذه الفرق بطريقة غير مباشرة بدوائر الرقابة على الجودة، كما انها توفر فرص الاندماج وتوليد الأفكار، وتساعد على تاكيد قبول التغيير، وفي نظام الجودة الشاملة تصبح جماعات العمل آليا فرقا لتحسين الجودة. حيث أن الفرق تضم أعضاء من وظائف وإدارات مختلفة، وتلعب دورا هاما في عملية التحسين إذن يمكن القول بان برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على فرق وجماعات العمل. ولكن ذلك يتطلب تنظيم جيد لمسائل القيادة لهذه الفرق، لأن هذه الفرق تنفذ اتجاهات ودوافع قيادتها، ولا تنجح الا بدعمهم واعترافهم بها وتحتاج الفرق إلى الخبرة والتي يمكن احداثها عن طريق التدريب المكثف والمتخصص، بالإضافة إلى دمجها في عمليات التحسين المستمر للجودة، لتطويرها والاستفادة منها.

8-7 إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية:

تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح (اندماج العاملين) بدلاً من مشاركة العاملين. ويعتبر اندماج العاملين احد أساليب تحفيز العاملين ويؤدي إلى زيادة درجة التزامهم، بالإضافة إلى تقدير شعور الملكية النفسية داخلهم، مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية، وتحقيق أهداف الجودة. وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من اهمها تشكيل الفرق لحل المشاكل، اجتماعات حلقات الجودة، بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات، كما أن هناك الكثير من المنظمات التي شكلت ما يعرف بفرق اندماج العاملين) كذلك استخدمت إدارة الجودة الشاملة (تمكين العاملين) كأداة فعالة ومهمة لتحقيقها والمقصود بتمكين العامل أو الموظف هو رفع قدرته على غتخاذ القرار بنفسه، والهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بالمساهمة بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر. وللتمكين دور اساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

كما تبرز أهمية التمكين في انه يجعل الموظفين والعاملين جاهزين من اجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن هذين المدخلين (إندماج العاملين) و (تمكين العاملين) يؤكدان على الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9-7 إدارة الجودة الشاملة والاتصالات والمعلومات :

تقوم كثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة على اساس الاتصالات الفعالة. فالتركيز على العميل هو احد اهم هذه المرتكزات وأساسه الاتصالات الفعالة مع العميل، وكذلك الامر بالنسبة لاندماج العاملين وتمكينهم، اضافة الى أن نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات. وهناك عددا من المهارات الاتصالية التي يجب توفرها في كل العاملين في المنظمة في كافة المستويات، حتى يمكنهم النجاح في تطبيق الجودة الشاملة. **ومن أهم هذه المهارات ما يلي:** -

أ. **مهارات القراءة:** لابد من معرفة القراءة الصحيحة.

ب. **مهارات الكتابة:** أن القيام باداء المهام المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة يتطلب اتقان الكتابة باسلوب واصح ومفهوم، وبشكل خالي من الأخطاء اللغوية والطباعة.

ت. **مهارات الانصات:** الإنصات يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز.

ث. **مهارات التحدث:** أي التركيز على جوهر الموضوع اثناء الحديث، وعدم الخوض في مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الأساسي.

ج. **مهارات التعبير غير اللفظي:** وتسمى أدوات التعبير غير اللفظية – المستخدمة في عملية الاتصال- احياناً لغة الجسد مثل تعبيرات العيون، نبرة الصوت، حركات وإشارات الأصابع، إيماءة الرأس، وحركة الجسم. ويمكن القول بأن المديرين الذين يتقنون المهارات الاتصالية الأساسية لهم دور أساسي في نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة في المنظمة. كذلك للمعلومات علاقة بإدارة الجودة الشاملة. إذ انه لابد لنجاح إدارة الجودة الشاملة أن تتم متابعة

المعلومات، والاندماج فيها. وذلك عن طريق شبكات المعلومات التي تعتبر اداة قوية. وتعني مشاركة الخبرة مع الآخرين الذين لديهم نفس الاهتمام، وكذلك متابعة اجتماعات الجمعيات المتخصصة في مجال الجودة ، بالإضافة إلى الكليات والجامعات. وهذا يدخل في صميم منهج المساعدة الذاتية لتطبيق الجودة الا أن اتباع ذلك المنهج لا ينفي الحاجة إلى الاستشاريين الخارجيين. أن الفضل في الحصول على المعلومات يرجع إلى وسائل الاتصالات المختلفة والمتطورة.

10-11 إدارة الجودة الشاملة والإبداع والإبتكار :

تعد البيئة الابتكارية احدى وسائل تكوين الأفكار الابداعية، حيث يتجه التفكير إلى البحث عن الرؤية الأفضل، وحل المشكلات حلا جذريا. ومن ابرز التغيرات التي تواجه القادة في العصر الحالي المنافسة القوية.

وحتى يمكنهم مواجهة ذلك لا بد لهم من التطوير المستمر لأدائهم وذلك يعني بالطبع تجويد الأداء. أي بمعنى آخر العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خلاصة القول أن إدارة الجودة الشاملة في سعيها المتواصل من اجل التحسين، واستخدامها لفرق العمل، وتعيير الثقافة واندماج العاملين وتمكينهم، كل ذلك يستدعي نماذج عمل جديدة ومبتكرة، مما يؤكد دور الابتكار والابداع في نجاح إدارة الجودة الشاملة.

11-7 ادارة الجودة الشاملة واعادة الهندسة :

يعتقد الكثيرون أن اعادة الهندسة وادارة الجودة الشاملة منهجان مختلفان، الا انهما مكملان لبعضهما والعلاقة بينهما تبدو في أن اعادة الهندسة عبارة عن تغيير ثوري، وبالتالي يمكن أن يكون مرادفا للابتكار. كما انها تذهب إلى أبعد من التحسين المستمر. وبما أنه على إدارة الجودة الشاملة تحقيق اهدافها من خلال عمليات التحسين المستمر والابتكار. فان ذلك يعني انها تحققه أيضا من خلال

التحسين المستمر وإعادة الهندسة.إذن تعتبر إعادة الهندسة احد أهم الأساليب المستخدمة في نظام إدارة الجودة الشاملة والمساعدة في تحقيق أهدافها. إذ تركز إعادة الهندسة على مفهوم العملية وهي مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للمستهلك في النهاية وإدارة الجودة الشاملة هدفها رضا المستهلك واشباع توقعاته. وهنالك علاقة بين إدارة الوقت و الجودة الشاملة.

فكذلك هناك علاقة بين إدارة الوقت وإدارة الجودة، وكذلك العولمة، والخصخصة، والإدارة على المكشوف وغيرها. وبما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من اهم استراتيجيات التغيير التنظيمي التي تستخدمها المنظمات، فان ذلك يؤكد علاقتها ببقية استراتيجيات وتدخلات التغيير التنظيمي. وذلك لان إدارة التغيير عبارة عن نظام مترابط ومتكامل بكل أدواته واستراتيجياته وما زال الطريق مفتوحا امام تدخلات اخرى ستظهر في المستقبل لان مسيرة التغيير مستمرة. ومعها مسيرة التطور والتحسين كذلك.

12-7 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي له عواقب محمودة الأثر سواء صغر نطاق هذه الإدارة أو كبر ولعل أهم فوائد تطبيقها:

1. يقود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة ثانية.
2. الجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.
3. تحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة بنجاح والذي بدوره يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق عندهم إحساس بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره.
4. الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأسرهم والمجتمع. حيث تركز الجودة الشاملة على إشراك المعلمين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات بطريقة فردية أو جماعية وكذلك تسعى الجودة الشاملة لاستقراء آراء ورغبات المستفيدين والعمل الجادعلى تحقيقها.

5. إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد عموماً على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة ومن ثم يسهل إيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها وهو ما يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة التربوية وجودة أدائها. كما يساهم هذا الأسلوب في تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف العاملين فيها نتيجة لقاءاتهم واجتماعاتهاالمتكررة.
6. إن تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المجال التربوي يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة ومن ثم تعميم الدروس المستقاة من تنفيذ إدارة الجودةالشاملة.
7. إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يدفع العاملين إلى البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربيا ودولياً للاستفادة منها.

13-7 معايير الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي :

تتناول عناصر الجودة الشاملة في الغالب، البرامج، والمناهج، وهيئة التدريس، والمرافق الجامعية، والعمليات الإدارية، و دعم و مساندة الطلاب، و عمليات التقويم و التغذية الراجعة. و بالنظر للعملية التعليمية نظاماً؛ فإن الجودة الشاملة تركز على مدخلات و عمليات و مخرجات النظام التعليمي ويتحمل أعضاء هيئة التدريس عبء و مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة، لذلك فهم يملكون مفتاح النجاح أو الفشل في تحقيق الجودة وفقاً لثقافتهم ودافعيتهم، واستعدادهم وإيمانهم بما يقومون به، وأن إدارة الجودة الشاملة هي " أن كل عضو في المؤسسة وعلى أي مستوى مسئول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الناتج أو الخدمة ". وقد أكد العديد من الكتاب في مجال جودة النوعية في التعليم العالي على دور أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم عنصراً مستهدفاً في نظام الجودة، كما أن على عاتقهم تقع مسؤولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة التعليم، لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، وبالتالي يتوقف على مدى

جودتهم مستوى جودة المخرجات و معايير النوعية المتعلقة بالهيئة التدريسية ينبغي أن تركز على:

1- **معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس وتتمثل في: مؤهلاتهم و مستوى إعدادهم وخبراتهم وإنتاجهم العلمي ومهاراتهم.**

2- **مدى توفر متطلبات تطويرهم وطريقة متابعة أدائهم، مما يستلزم تحديد** المجالات التي هي بحاجة للمراقبة طرق التدريس وطريقة تزويد الطلاب بالتغذية الراجعة، و طريقة مراقبة تقدم الدارسين، و طريقة القيام بالفحص؛ لضمان تلبية البرنامج التعليمي لاحتياجات الدارس، و طريقة تقويم الدارسين ونوع محتويات السجلات التي يتم الاحتفاظ بها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية). في حين رأى آخرون أن جودة نوعية أعضاء الهيئات التدريسية ترتبط أيضاً بإجراءات تثقيفهم وترقيتهم، ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع، وفعالية مشاركتهم في اللجان والهيئات العلمية. ويمكن القول أن معايير جودة التعليم العالي تبدأ بجودة أعضاء هيئة التدريس في الكثير من النماذج التي اعتمدتها الجامعات العالمية والعربية، في حين رأى كوجي، kogi " أن جودة النوعية لا يمكن أن تعزز من خلال الأنظمة والقوانين ولكن من خلال الالتزام المهني. و تشير العديد من معايير جودة النوعية في التعليم العالي إلى أنها تتعلق بجودة الهيئات التدريسية ومنها:

1. **مستوى و سمعة و شهرة الكادر الأكاديمي.**
2. **نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.**
3. **سجل الكادر الأكاديمي في الجامعة.**
4. **مدى توفر أعضاء هيئة التدريس للعمل في مختلف برامج واختصاصات الجامعة.**
5. **مدى احترام أعضاء هيئة التدريس للطلبة.**
6. **مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس.**
7. **مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.**

8. مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات، واللجان، والمجالس المهنية، والعلمية.

9. الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وطبيعة الدراسات و الأبحاث التي يقومون بها لخدمة الجامعة و المجتمع المحلي.

و هذا يوضح أن أعضاء الهيئات التدريسية يؤدون دوراً أساسياً في تحقيق جودة النوعية. وأن تحقيق جودة النوعية في التعليم يشكل تحدياً يواجه مسئولي التعليم العالي، ومدى تأثير ذلك على أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع مدى أخذهم جودة النوعية بالحسبان، فهم عوامل مؤثرة في تطوير الأداء في الدوائر التي يعملون بها، و هذا بطبيعة الحال يساعدهم في الوصول إلى ما هو أبعد من مهاراتهم التقليدية ومهامهم في العمل، حيث يتوقع منهم المساهمة في إدارة البرامج، وتحقيق جودة النوعية مع المساهمة في التخطيط الاستراتيجي وتوفير مصادر دخل للمؤسسات التي يعملون فيها من البحث والاستشارات.

كذلك فإن النموذج البريطاني (BS5750) قد أكد على أهمية مهارات هيئة التدريس، وفي كثير من الأحيان يجب تحديد الكثير من مواصفات عمليات الخدمة بشكل تفصيلي، غير أن توكيد الجودة يمكن أن يتم من خلال اختيار و تطوير اعضاء هيئة التدريس.

وهناك نماذج عديدة في الاعتماد يمكن تقويم أداء المعلم من خلالها و قد استخدمتها العديد من المؤسسات التعليمية المختلفة ومن تلك النماذج:

1- نموذج TEAC:

ويعتمد هذا الأنموذج علي ثلاثة معايير لاعتماد المعلم و تتمثل فى الدليل علي حدوث التعلم ويتعلق بقدرة الطلاب علي الإلمام بالجوانب المعرفية المخططة لمهارات التدريس، ومدي قابلية الطلاب للتعلم والقياس الدقيق لتعلم الطلابويتعلق بمدى استيعاب الطلاب للأهداف ومواصفات البرامج الأكاديمية وأساليب التدريس

والبحث عن تفضيلات البرامج لضبط الجودة ويتم التأكد من استخدام أساليب دقيقة لتقييم البرامج الدراسية وتحسين تلك البرامج في ضوء أدلة إرشادية واضحة.

2- نموذج NCATE:

وهي مؤسسة غير حكومية وغير ربحية تهدف إلي تحسين جودة التدريس وإعداد المعلم ،وتتلخص أهدافها في:

- **تحسين برامج إعداد المعلم عن طريق الاعتماد المهني والأكاديمي.**
- **وضع وتطبيق برامج قومية لبرامج إعداد المعلم.**
- **مطالبة المؤسسات التربوية لتقديم الميزانيات اللازمة لتحسين برامج إعداد المعلم.**

وتتبنى الدول المتقدمة (كأمريكا وأوروبا واليابان) وبعض الدول النامية (ككوريا الجنوبية) معايير مختلفة في ضمان الجودة ،تعتمد جميعها علي أن أعضاء هيئة التدريس يجب أن تتوفر لديهم العديد من المعايير والمؤشرات التي تبين أداءهم وقدراتهم ومهاراتهم التعليمية.

ويكمن ايجاز المعايير والمؤشرات فى الاتى :

1- وضوح الرسالة والأهداف للنظام التعليمي الجامعي.

وذلك يتطلب وجود العديد من المؤشرات علي مدى وضوح رسالة وأهداف الجامعة مثل مدى انعكاس فلسفة واستراتجيات وأهداف البرنامج المطبق على احتياجات المجتمع أو التطورات التعليمية في مجال الاختصاصات، تعريف وتبصير جميع عناصر نظام التعليم الجامعي بفلسفة وأهداف واستراتيجيات البرنامج، والتأكد أن إستراتيجية البرنامج هي جزء من رسالة وأهداف الجامعة، وأن أهداف الجامعة تنعكس في هذا البرنامج من خلال تغطية الأهداف للجانب الأكاديمي الاختصاصي بالإضافة للأخلاقيات المطلوبة لجميع مدخلات ومخرجات النظام الجامعي، بالإضافة إلي المرونة في الرسالة والأهداف بناءً علي التغيرات في المعايير العالمية في برامج الجودة الشاملة المطبقة.

2- هيكلية البرنامج ومضمونه:

ويتطلب ذلك توفر العديد من المؤشرات مثل وضوح الأقسام واللجان المختلفة والمتعلقة بعمل البرنامج، والتحديد الدقيق للمساقات التعليمية الأساسية والإجبارية والاختيارية المطروحة ومضمونها ومراعاتها وملاءَمتها للتسلسل المنطقي، والتكامل، والتجانس، والترابط، وتطور المحتوى الأكاديمي وعلاقته بالبحث العلمي.

3- البيئة التربوية التعليمية التعلمية :

ويتطلب ذلك معرفة العديد من المؤشرات المرتبطة بذلك المعيار مثل مدى ارتباط البرنامج بالوظائف المطلوبة مستقبلاً - نظام الامتحانات وأساليب القياس ومستواها ومدى ملاءمتها لمستوى المضمون للتخصصات، نوعية الإشراف علي مشاريع التخرج، التدريب العملي، دور الهيئات التدريسية والطلبة في عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات والتقييم، مدى وضوح السياسات والقوانين والإرشادات والأنظمة الجامعية من خلال دليل إرشادي واضح.

4- الطلاب:

ويتطلب ذلك توفر العديد من المؤشرات التي تدل على مدى النجاح من خلال وجود العديد من المؤشرات أهمها كيفية اختيار الطلبة في البرنامج وتخصصاته المختلفة ضمن معايير الاختيار المناسبة، و مدى مناسبة عدد الطلاب لعدد المدرسين والمرافق المتوفرة، فعالية الخدمات المتوفرة كالإرشاد الأكاديمي والرعاية الصحية والمكتبية وتوفر وسائل النقل المناسبة ووسائل الترفيه والنشاطات المختلفة، سهولة التعامل مع الطلبة في مجال الوثائق والشهادات ونتائج الامتحانات الفصلية، آلية مشاركة الطلبة في المجالس والهيئات واللجان.

5- نظام الدراسة والمناهج:

ويتطلب ذلك أيضاً توفر العديد من المؤشرات ضمن هذا المعيار وهي توفر نسخ من نظام القبول، والتحويل والمنح والقروض، والمساعدات، والإرشاد ومجالس الطلبة ووضوح نظام التقويم للطلبة والانتقال في مستويات البرنامج، ومدى مساعدة الطلاب المتفوقين وذوي الاحتياجات الخاصة – التوازن في المقررات الجامعية

الأساسية والإجبارية والاختيارية وضوح الإجراءات في تنفيذ وتقييم المناهج ومدى توافر النواحي الأخلاقية والتاريخية والسياسية، والاجتماعية والقانونية في الاختصاصات المختلفة و أساليب التعليم والتعلم المتبعة ومدى ملامتها.

6- نسب النجاح:

ويتطلب ذلك معرفة المؤشرات التي تحدد نسب النجاح مثل معرفة العديد من الإحصائيات عن نسب النجاح ومقارنتها ببرامج مشابهة وذلك في كافة السنوات الدراسية والمواد المختلفة، ونسب النجاح التراكمية في البرنامج وفي التدريبات العملية.

7- الخريجون:

ويتطلب ذلك توفر العديد من المؤشرات التي من خلالها يتم الحكم علي نجاح ذلك المعيار ومن تلك المؤشرات معرفة وتحديد النوعية الأكاديمية والمهنية للخريجين، توفر إحصائيات عن الخريجين العاملين في الداخل والخارج ومجالات اختصاصهم، كيفية متابعة البرنامج للخريجين، مدى مساهمة الخريجين في سوق العمل المحلى، الإسهامات لبعض الخريجين في البرنامج على المستوى المحلي والعربي والعالمي، مدى وجود آلية للاتصال بالخريجين وحل مشاكلهم، وضع معايير في تقويم بحوث ومشاريع التخرج وأدائهم في الجهات التي يعملون بها.

8- المرافق التعليمية:

ويتطلب هذا المعيار توفر العديد من المؤشرات التي تدل على مدى توفره مثل كفاية المرافق العامة للتدريس والبحث العلمي، كفاية البني التحتية للتعليم كقاعات المحاضرات، المختبرات ودرجة ملاءمتها لعملية التعليم ومدى توفر الأجهزة والمعدات وإجراءات السلامة فيها، الوسائل السمعية والبصرية، خدمات الحاسوب، المكتبة وقائمة الكتب والمراجع بها ومدى استخدامها بطريقة علمية سليمة، مرافق التدريب العملي ومدى كفايتها وفعاليتها للنشاطات العملية، تدريب المحاضرين علي كيفية استخدام المرافق التعليمية والحاسوب والوسائل التعليمية في عملية التعليم والتعلم، مرافق الأنشطة اللامنهجية.

9 – التواصل الخارجي والتبادل المعرفي:

ويتطلب ذلك وجود العديد من المؤشرات أهمها وجود التبادل الطلابي أو أعضاء هيئة التدريس مع جامعات أو كليات أخرى مشابهة، وجود اتفاقيات مع برامج عربية أو دولية أخرى مشابهة للبرنامج، إجراءات التحفيز والمكافأة في التواصل الخارجي والمشاريع البحثية والدورات، والتدريبات مع المؤسسات المشابهة

10- عمليات التقييم الداخلي للنوعية:

ويتطلب ذلك المعيار توفر العديد من المؤشرات مثل الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة لذلك النظام والبرامج التعليمية المستخدمة من خلال استخدام عمليات ملائمة تتسم بالجودة؛ لأجل الوصول إلي مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلي إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لتلك المدخلات والبرامج التعليمية، مما يتطلب استخدام إستراتيجية محددة، وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة؛ ليسهم في إشباع حاجات أهم عناصر النظام وهم أعضاء هيئة التدريس؛ لأجل أن تزداد فعالياتهم ونشاطاتهم، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر على استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي الجامعي، وإيجاد ثقافةجديدة تحث على التعلم المستمر والمتواصل وتتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، و مما لاشك فيه أن المعلم أو الأستاذ الجامعي هو حجر الزاوية في العملية التربوية التعليمية وإذا كانت المؤسسة التعليمية أو الجامعة مكاناً لبناء العقول، فإن المعلم والأستاذ الجامعي هو من يقوم ببناء تلك العقول بجدية وإخلاص، لذلك نجد أن نجاح المعلم في عمله هو نجاح للأمة بأسرها. ولقد تبلورت لدى التربويين عدة معايير تبين مدى نجاح الأستاذ الجامعي في تحسين أدائه من خلال التمتع بالمقومات الشخصية والأكاديمية والتي تظهر في العديد من الصفات من أهمها:

الصفات العامة للشخصية، وتشمل التمتع بالصفات الجسدية اللازمة للعمل، قدرة بدنية، قدرة عصبية، تحمل، نشاط، حيوية سرعة التفكير، و حسن

التصرف في المواقف الطارئة وإيجاد المخارج المناسبة وامتلاك الطلاقة اللغوية و القدرة على التعبير الواضح الثقة بالنفس و التحمس لتنفيذ العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على القيادة والريادة والابتكار والإقناع الموضوعية والعدالة وعدم التحيز والميل والرغبة نحو مهنة التعليم واحترام أنظمة وقوانين المهنة و القدرة علي التغيير الإيجابي في المجتمع مع الميل للخدمة الاجتماعية وسعة الأفق والميل لمواكبة كل جديد في التعليم والتعلم والعلم والقدرة علي بناء علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة والرؤساء والثقة بقدرات الآخرين متقبلاً لأفكارهم و مبادراً و مساعداً على أداء أدوارهم والتحلي بالشخصية المتكاملة؛ الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، الانسجام مع الذات في السلوك والرقابة الذاتية.

اما الصفات الاجتماعية فتتمثل في الرحمة والحب والعدل في تعامله مع الطلبة و الحكمة في التوجيه و الإرشاد مهما كانت سلبية الطالب و بناء الأخلاق السليمة في نفوس الطلبة وحثهم على الالتزام بها وحث ومساعدة الطلبة على العلم و التعلم و احترام شخصية الطالب و عدم التجريح ولو على سبيل المزاح والوسطية في التعامل والإيمان بالخالق – (عزَ و جلَ) – مع التمَسك بالقيم الإسلامية، والعادات الاجتماعية.

اما الصفات الصفات الأكاديمية والمهارية فتشتمل على العمل ضمن أهداف المنهج الدراسي من جهة و حاجات الطلاب من جهة أخرى و استخدام طرائق وأساليب تدريس حسب متطلبات كل مقرر دراسي و موضوع وإثارة الرغبة لدى الطلبة في التعلم و التمكن من مادة الاختصاص مع زيادة الثقافة العامة وزيادة التحمس للموضوع الذي يقوم بتدريسه، مع ربط موضوع المحاضرة بالواقع واستخدام أسلوب الحوار و المناقشة و تجنب أسلوب السرد و الخطابة وانتقاء الطريقة المناسبة لكل موقف تعليم بالطريقة و الأسلوب المناسبين والموضوعية في تقويم أداء الطلبة و استخدام مهارة النقد، و حرية التعبير عن الرأي لدى الطلبة و ضبط الطلبة بحزم مع الحرص على متابعة الغياب و تفقد الغائب و السؤال عنه واستخدام الوسائل التعليمية

الجيدة و شروط إستخدامها و **الإلتزام بخصائص التعليم الجيد مع مراعاة شروطه والتي منها:**

الانتقال من السهل إلى الصعب، ومن البسيط إلى المركب، ومن الخاص إلى العام، ومن المعلوم إلى المجهول ومن المحسوس إلى المعقول و القدرة علي عمل الأبحاث العلمية بشكل سليم بما يخدم الجامعة والمجتمع المحلي و المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والعربية بالعمل البحثي وأوراق العمل وحرص عضو التدريس والمحاضر على التطوير الذاتي: لمواجهة التطورات العلمية الحديثة، والاستفادة منها والتعاون البحثي مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها أو معالجامعات الأخرى بما يخدم تطوير التعليم الجامعي والمساهمة في تقديم الخدمة البحثية لعناصر ومؤسسات المجتمع المحلي.

14-7 إدارة الجودة الشاملة والتدريس :

إن الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية وأساليب مصاحبة ينتج عنها منتجات عالية الجودة وخدمات للعمل، وإن إدارة التدريس في ضوء **مفهوم الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق ما يلي:**

- مشاركة الطلاب للمدرس في التخطيط لموضوع الدرس وتنفيذه بما يحقق مبدأ الإدارة التشاركية وهكذا يكون المدرس والطالب على حد سواء مسؤولين عن تحقيق التدريس الفعال.
- تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج الذي يقتضي تأدية العمل التدريسي من بدايته إلى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيها ومواجهة الأخطاء وعلاجها أولاً بأول في حال وقوعها.
- يقوم التدريس الفعال على أساس مبدأ التنافس والتحفيز الذي يستلزم ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات حديثة من قبل المدرس والتلميذ على السواء.
- يتحقق التدريس الفعال في حالة تطبيق مبدأ المشاركة التعاونية وذلك يتطلب مبدأ الإدارة الذاتية لإتاحة الفرصة كاملة أمام جميع الطلاب لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية التعلمية.

وإذا تحققت الأسس السابقة.

7-14-1 سمات التدريس الفعال:

تتجلى سمات التدريس الفعال فى :

- شمول جميع أركان التدريس في المواقف التعليمية التعلمية.
- تحسن مستمر في أساليب التدريس والأنشطة التربوية.
- تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة التعلمية التعلمية.
- فهم الطلاب لجميع جوانب المواقف التدريسية والمشاركة في تنفيذها.
- تعاون فعال بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين المعلم.
- ترابط وتشابك كل أجزاء الدرس.
- مشاركة في إنجاز الأعمال، وأداء جاد واثق لتحقيق آهداف الدرس.
- تجنب الوقوع في الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى الطلاب بما يتوافق مع مقومات العمل التربوي الصحيح.
- اعتماد الرقابة السلوكية أو التقويم الذاتي في أداء العمل.
- تحسن العمل الجماعي المستمر وليس العمل الفردي المتقطع.
- تحقيق القدرة التنافسية والتميز.
- مراعاة رغبات التلاميذ وتلبية احتياجاتهم.
- تحقق جودة جميع جوانب الأداء التدريسي.
- ترابط وتكامل تصميم الموقف التدريسي وتنفيذه.

ونتيجة لسمات أو ملامح التدريس الفعال في ضوء مفهوم الجودة الشاملة فان المواقف التدريسية تتميز بما يلي:

- إدارة ديمقراطية مسئولة للفصل بعيدة عن التسلط. وحرية للطلاب في التعبير عن الذات بدون خوف أو رهبة.
- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- مساهمة الطلاب ومشاركتهم في أخذ القرارات.

- التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها و تطويرها بصفة مستمرة بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات.
- اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية واقعية، يمكن تحليلها والاستدلال منها.
- التحول الى ثقافة الاتقان بدل الاجترار وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم وإلى توقعات عالية من جانب المعلمين نحو طلابهم.
- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل ومحاولة تجنب الوقوع في الخطأ.

15-7 المزايا التي تتحقق من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التدريس:

1. الوفاء بمتطلبات التدريس.
2. تقديم خدمة تعليمية علمية تناسب احتياجات الطلاب.
3. مشاركة الطلاب في العمل ووضوح أدورهم ومسئولياتهم.
4. الإدارة الديمقراطية للفصل دون الإخلال بالتعليمات الرسمية.
5. التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية التعلمية بالنظام الموجود وقواعده.
6. تقليل الهدر التعليمي في المواقف التدريسية.
7. وجود نظام شامل ومدروس ينعكس ايجابياً على سلوك الطلاب.
8. تحقيق التنافس الشريف بين الطلاب.
9. تأكيد أهمية وضرورة العمل الفريقي الجمعي.
10. تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المأمولة.

16-7 دور المؤسسة التعليمية في تعزيز الجودة في التدريس:

على المؤسسة التعليمية أن تعتمد الجودة كنظام إداري والعمل على تطوير وتوثيق هذا النظام وذلك من خلال :

- تشكيل فريق الجودة والتميز والذي يضم فريق الأداء التعليمي.
- نشر ثقافة التميز في التدريس.
- تحديد وإصدار معايير الأداء المتميز ودليل الجودة.
- تعزيز المبدأ الديمقراطي من خلال تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي.
- التجديد والتدريب المستمر للمعلمين.
- تعزيز روح البحث وتنمية الموارد البشرية.
- إكساب مهارات جديدة في المواقف الصفية.
- العمل على تحسين مخرجات التعليم.
- إعداد الشخصية القيادية.
- إنشاء مركز معلوماتي دائم وتفعيل دور تكنولوجيا التعليم.
- التواصل مع المؤسسات التعليمية والغير تعليمية.
- تدريب الطلاب على استقراء مصادر التعلم.
- توجيه الطلاب للأسئلة التفكيرية المختلفة.
- إكساب الطلاب القدرة على تنظيم الوقت.
- الاستفادة من تجارب تربوية محلياً وعربياً وعالمياً.

هوامش ومصادر الفصل السابع

1- فريد زين العابدين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** (دليل علمي)، دار الكتب ،القاهرة 1996م.

2- درياس، احمد سعد، **إدارة الجودة الكلية**، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي في دول الخليج الرياض، السعودية، 1414هـ

3- فضل الله، علي، **مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها** (مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري) الدورة التدريبية الخاصة، إدارة الجودة الشاملة، الرياض ،1999م.

4- صادق، محمود، **دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات** (القاهرة : المركز العربي للتطور الإداري 1993م)

5- Geo ffery D. Dohenty **تطوير نظم الجودة في التربية**، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر، دمشق 1999م.

6- العلى، عبد الستار محمد، **إدارة الانتاج والعمليات** : مدخل كمي (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 200م)

7- ماهونى، فرنسيس, وكارل جي ثور، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي الطبعة الثانية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000م) 1998م.

8- توفيق, عبد الرحمن، **الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات** (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك 2003م).

9- طعمانة، محمد ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، دراسة حالة وزارة الصحة : مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 17، العدد 1 ، مارس 2001م

-10 Richard.D. Schonberger, **Operations Management : Productivity and Quality, 2nd** ، ed(Texas : Business 26Pulolications inc, 1985,.هيوكوش، إدارة الجودة الشاملة، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الإلتزام بها** : ترجمة طلال بن عابد الاحمدي، الرياض، معهد الإدارة العامة 2002م.

11- ريتشارد. ل. ويليامز، **اساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتب جرير للنشر والتوزيع ، 1999م).

12- الدراكة مأمون وطارق الشبلي (2002)، **الجودة في المنظمات الحديثة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

13- الرشيد، محمد (1995)، **الجودة الشاملة في التعليم**، المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود.

14- النجار فريد راغب (1999)، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.

15- بدران عدنان (2000)، **رأس المال البشري والإدارة بالجودة :استراتيجيات لعصر العولمة في التعليم في العالم العربي**: تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

المصادر والمراجع

1. زاهر ضياء الدين إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة الطبعة الأولى 2005 م.
2. جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004م)
3. زين العابدين فريد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (دليل علمي)، دار الكتب، القاهرة 1996م.
4. درباس، احمد سعد، إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي. رسالة الخليج العربي. مكتب التربية العربي في دول الخليج الرياض. السعودية. 1414هـ
5. فضل الله علي فضل الله. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها (مشروع رؤية جديدة للفكر الاداري) الدورة التدريبية الخاصة. إدارة الجودة الشاملة. الرياض. 1999م
6. صادق محمود. دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات (القاهرة. المركز العربي للتطور الإداري 1993م).
7. حسنين أمير عمر. استخدام إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لحوسبة العمل بالهيئة القومية للكهرباء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين 2006م
8. العلي عبد الستار محمد. إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي (عمان دار وائل للطباعة والنشر، 2000م).
9. ماهوني فرنسيس وكارل جي تور. ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي الطبعة الثانية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000م)
10. Geo ffery D. Doheny. تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون. المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر. دمشق 1999م
11. طعمانة محمد. إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي. دراسة حالة وزارة الصحة - مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 17. العدد 1. مارس 2001م
12. توفيق عبد الرحمن. الجودة الشاملة. الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات (القاهرة - مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك 2003م)
13. عمر محمد اسماعيل. اساسيات الجودة في الانتاج (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. 2000م)
14. النجار فريد راغب. إدارة الانتاج والعمليات. مدخل تكاملي تجريبي (الاسكندرية: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م).
15. ديوكوش. إدارة الجودة الشاملة. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الإلتزام بها: ترجمة طلال بن عايد الاحمدي. الرياض . معهد الإدارة العامة 2002م
16. عربي محمد بكر. أساليب المحاسبة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية - مدخل مقترح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث يوليو1997م، كلية التجارة. جامعة عين شمس.
17. الصمادي سامي. اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموزج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة- القطاع الصناعي الخاص الاردني(أبحاث اليرموك) المجلد 17. العدد 2 حزيران. 2001م.
18. الخزامي عبد الحكم احمد. تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. الجزء الثالث (القاهرة. مكتبة ابن سيناء). 1999م.
19. الشامي احمد محمد. إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية. الإداري. العدد 76. مارس 1999م.
20. العزاوي محمد عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة (عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م)
21. محسن عبد الكريم وصباح مجيد النجار. إدارة الانتاج والعمليات. (عمان: دار وائل للطباعة والنشر. 2004م)

22. بيت باند ولادي هولب، **السيكس سيجما : رؤية متقدمة في إدارة الجودة**، ترجمة اسامة احمد مسلم، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2005م.

23. زاهر . ضياء الدين . **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)** دار السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة الطبعة الأولى 2005 م.

24. الشامي . احمد محمد ، إدارة الجودة الشاملة : **المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية**، الإداري، العدد 76، مارس 1999م.

25. العزاوى محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة** عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م

26. Geo ffery D. Dohenty ، **تطوير نظم الجودة في التربية**، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر، دمشق 1999م

27. مصطفي أحمد سيد إدارة الجودة الشاملة والأيزو دليل عمل كلية التجارة، بنها، الزقازيق1998م.

28. محمود عز الدين عبد الهادي، نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 2005م.

29. السلمى، على، **تطوير اداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.

30. ابو نبة، عبد العزيز وفوزية مسعد **إدارة الجودة الشاملة**: المفاهيم والتطبيقات، الاداري، العدد 74، (سبتمبر 1998م)

31. هيجان، عبد الرحمن احمد، **منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية** ' الإدارة العامة، العدد 3، (ديسمبر 1994م)

32. كيلادا، جوزيف، **تكامل اعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر).

33. الحمضى، عبد الرحمن بن حمد **اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو 9000) في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك)** الإدارة العامة، المجلد 4، العدد (1)، (ابرايل 2000م).

34. ريتشارد. ل.ويليامز، **اساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتب جرير للنشر والتوزيع ،1999م).

35 براند، ستيفن كوهين ورونالد، **إدارة الجودة الكلية في الحكومة** : دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م).

36. العزاوى، محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار اليازوري العملية للطباعة والنشر، 2005م.

37. جابر عبد الحميد ر، **سيكلوجية التعلم**، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى- القاهرة 1972م.

38. آدمز.دين، **تكنولوجيا التعليم اداة للتنمية فى التعليم والتنمية القومية** –ترجمة منير موسى، مكتبة عالم الكتب القاهرة

39. فرنقال، ابراهيم رجب، **التكنولوجيا مبادئ وتطبقات** – الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان – مصراتية – ليبيا – الطبعة الاولى 1986م.

40. الجميعابى، حميلة نور الدائم، **تطور منهج التعليم العام فى السودان 1900- 2000** رسالة دكتوراة –غير منشورة جامعة النيلين 2002م.

41. فريد زين العابدين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** (دليل علمي)، دار الكتب ،القاهرة 1996م.

42. درباس، احمد سعد، **إدارة الجودة الكلية**، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي في دول الخليج الرياض، السعودية، 1414هـ.

43 العلى، عبد الستار محمد، **إدارة الانتاج والعمليات** : مدخل كمي (عمان: دار واتل للطباعة والنشر، 200م)

44. ماهوني، فرنسيس وكارل جي ثور، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي الطبعة الثانية (القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000م) 1998م.

45. توفيق، عبد الرحمن، **الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات** (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك 2003م).



جودة الخدمات التعليمية

بين النظرية والتطبيق



الأردن - عمان

هاتف: 00962 6 5658253 / 00962 6 5658252

فاكس: 00962 6 5658254 ص.ب: 141781

البريد الإلكتروني: darosama@orange.jo

الموقع الإلكتروني: www.darosama.net



الأردن - عمان - العبدلي

تليفاكس: 0096265664085



ISBN 978-9957-22-558-2

